



BACHELORARBEIT

Frau
Anneken-Martine Nels

**Vom Beziehungsmarketing
zum Customer Relationship
Management –**

**Kritische Auseinandersetzung mit
den zukünftigen Anforderungen an
Marketing-Dienstleister**

2013

BACHELORARBEIT

Vom Beziehungsmarketing zum Customer Relationship Management –

Kritische Auseinandersetzung mit den zukünftigen Anforderungen an Marketing-Dienstleister

Autor/in:

Frau Anneken-Martine Nels

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

Business Management

Erstprüfer:

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer:

Daniel S. Runge

Einreichung:

Hamburg, 29.04.2013

BACHELOR THESIS

From relationship marketing to customer relationship man- agement – critical discourse with the future requirements of marketing service providers

author:

Ms. Anneken-Martine Nels

course of studies:

Business Management

seminar group:

Business Management

first examiner:

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

second examiner:

Daniel S. Runge

submission:

Hamburg, 29.04.2013

Bibliografische Angaben

Nels, Anneken-Martine

**Vom Beziehungsmarketing zum Customer Relationship Management –
Kritische Auseinandersetzung mit den zukünftigen Anforderungen an Marketing - Dienst-
leister**

From relationship marketing to customer relationship management –
critical discourse with the future requirements of marketing service providers

72 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Verzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1 Einführung..... | 1 |
| 2 CRM – Ein Einblick in zentrale Grundlagen | 3 |
| 2.1 Vom Beziehungsmarketing zur Unternehmenssteuerungs- funktion – CRM als ganzheitlicher Managementansatz | 3 |
| 2.2 Wirkungszusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung | 9 |
| 2.3 Ausgewählte Erfolgsfaktoren von CRM-Maßnahmen | 12 |
| 2.4 Wettbewerbstheoretische Potenziale von CRM | 18 |
| 3 Die wirtschaftliche Situation externer Marketing-Dienst- leister | 22 |
| 3.1 Ein Überblick über relevante Branchenentwicklungen | 24 |
| 3.2 Anforderungen und Chancen durch Hypercompetition der Marketingkunden | 29 |
| 3.3 Das Wachstum kommunikativer Medien und Probleme des Interaktionsoutsourcings..... | 32 |
| 3.3.1 Social Media und Reputationsrisiken – das Problem ökonomischer Transparenz | 35 |
| 3.3.2 Virales Marketing, virale Eigendynamik und Steuerungsanforderungen der Umsetzenden..... | 39 |
| 4 Implikationen für die Marketingbranche unter Berück- sichtigung wettbewerbstheoretischer Überlegungen.... | 42 |
| 4.1 Modifikation der Kernleistungen als Anpassung an die Marktanforderungen | 42 |
| 4.2 Kritische Auseinandersetzung mit Marketingdienstleistern als Unternehmensberatungen..... | 49 |
| 4.3 Marketingdienstleister als externe Unterstützer der unternehmensinternen Prozesse – Flexibilisierung der Tätigkeitsfelder | 51 |
| 4.4 Die Strategie der Differenzierung nach Porter und deren Umsetzungspotenziale in der Marketingbranche | 56 |
| 5 Fazit..... | 61 |
| Literatur..... | 63 |
| 6 Eigenständigkeitserklärung | 71 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Zielkonzeption des CRM nach Helmke, Uebel und Dangelmaier | 6 |
| Abbildung 2: Konstrukt-Dimensionen-Faktoren nach Homburg und Krohmer | 7 |
| Abbildung 3: CRM-Bereiche im Kundenlebenszyklus | 8 |
| Abbildung 4: Konfirmations-Diskonfirmationsparadigma zur Erklärung von Kundenzufriedenheit | 10 |
| Abbildung 5: Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung | 11 |
| Abbildung 6: Dimensionen der Kundenwartung zur Wiederaufnahme einer Kundenbeziehung | 14 |
| Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Weiterempfehlung in den Ergebnissen von Eggert, Helm | 15 |
| Abbildung 8: Aufbau eines CRM-Systems | 17 |
| Abbildung 9: Porters generische Strategien Differenzierung und Kostenführerschaft in Relation zu Return of Invest und Marktanteil | 19 |
| Abbildung 10: Verteilung der Anbieter in der Untersuchung von Mitgliedern der APG..... | 23 |
| Abbildung 11: Vergleich der Bruttowerbungsanteile 2012 nach Medium nach Daten des OKV | 27 |
| Abbildung 12: Aufgeschlossenheit gegenüber Onlinewerbung in den Ergebnissen von AGOF | 28 |
| Abbildung 13: Ursachen der Kondratieffzyklen nach Schumpeter und Nefiodow | 33 |
| Abbildung 14: Internetdurchdringung in Deutschland nach Altersklassen | 35 |
| Abbildung 15: Aufbau der Unternehmensanalyse nach Dillerup..... | 43 |
| Abbildung 16: Five Forces nach Porter | 45 |
| Abbildung 17: Marketing als duales Führungskonzept nach dem Verständnis von Meffert et. al. | 50 |
| Abbildung 18: Virales Marketing am Beispiel eines Twitter Tweets | 54 |
| Abbildung 19: Kooperatives CRM im Strategieverbund | 60 |

1 Einführung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll der Frage nachgegangen werden, welche zukünftigen Anforderungen an externe Marketing-Dienstleister mit der Ausbreitung von CRM-Aktivitäten in Unternehmen einhergehen. Die Grundlage des Interesses kann zum einen in der zunehmenden Bedeutung des Customer Relationship Managements gesehen werden, die dieser Bereich in Wissenschaft und Unternehmenspraxis in den letzten Jahren erlangt hat. Maßgeblich kann das verstärkte Interesse am CRM auf die Erfordernisse eines sich verschärfenden Wettbewerbs zurückgeführt werden. Durch die Globalisierung von Märkten, eine durch Informationstechnologien erzeugte Markttransparenz und somit umfassend informierte Konsumenten ist eine Wettbewerbspositionierung über die Kernleistungen eines Unternehmens in vielen Branchen zunehmend schwieriger geworden.¹ Diese Marktbedingungen haben dazu geführt, dass viele Unternehmen den Fokus verstärkt auf die Kundenbindung ausrichten.² Der Kerngedanke selbst ist jedoch nicht neu, CRM basiert grundlegend auf den Ansätzen des Beziehungsmarketings.³ Das traditionelle Beziehungsmarketing weist jedoch einen deutlich enger gefassten Gegenstandsbereich auf und wird nicht verbindlich als Managementaufgabe verstanden.⁴ Mit der Ausbreitung der CRM-Aktivitäten einhergehend kann eine zunehmende Diffusion von Marketing und Management unterstellt werden, die sich zum Beispiel an Trends wie der zunehmenden Social Media Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess⁵ abzeichnen lässt. Durch die mit den Informationstechnologien wachsenden Umsetzungspotenziale der Kundenintegration in Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen, wie sie das Internet und insbesondere Social Media und Data Mining ermöglichen, wird die These untermauert, dass auch die Diffusion zwischen Management und Marketing zukünftig weiter auszubauen ist, zumal

¹ Vgl. Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch, 2009, S. 179

² Vgl. u.a. Burmann, Wenske, 2008, S. 309

³ Vgl. Bruhn, 2012, S. 31

⁴ Vgl. Hippner, 2006, S. 20

⁵ Vgl. z. B. Bartl, 2006, S. 4

der Aufbau eines CRM-Systems ein enges Zusammenwirken von Marketing und Management erfordert.⁶

Auch begründet sich das Interesse der vorliegenden Arbeit damit, dass die Branche der Marketing-Dienstleister ebenfalls von einer Wettbewerbsverschärfung betroffen ist.⁷ Vor dem Hintergrund der Entwicklung erscheinen aktuell verschiedene Marktbearbeitungsmöglichkeiten für Marketing-Dienstleister in diesem Bereich möglich, die in der vorliegenden Arbeit näher analysiert werden. Durch die zunehmende Aufgabenverschiebung der Kundenbindung vom Marketing in den Managementbereich hinein, lässt sich entweder eine Fokussierung des Aufgabenfeldes der externen Marketing-Dienstleister auf Einzelelemente der Marketingaktivitäten als Strategie entwickeln. Alternativ dazu ließe sich auch eine Angebotsverbreiterung annehmen, die die Diffusion zwischen Marketing und Management stärker aufgreift und zum Beispiel strategische Unternehmensberatungsdienstleistungen impliziert. Innerhalb der Arbeit sollen die diesbezüglichen Entwicklungen und Möglichkeiten analysiert und auf ihre Potenziale und Hürden hin untersucht werden.

⁶ Vgl. Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch, 2009, S. 184

⁷ Vgl. u.a. Teichert, 2006, S. 7 f., Botzenhardt, Pätzmann, 2012, S. 40

2 CRM – Ein Einblick in zentrale Grundlagen

Das Ziel der nachfolgenden Unterkapitel ist es, einen Einblick in zentrale Grundlagen des CRM zu ermöglichen, der als Basis der späteren Auseinandersetzung dient. Zunächst soll der Begriff des CRM eingegrenzt werden. In diesem Zusammenhang gilt es auch den Unterschied des CRM vom Beziehungsmarketing aufzuzeigen. Im Anschluss daran sollen die Wirkungszusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung dargestellt werden, auf denen der CRM-Ansatz basiert. Darauf aufbauend sollen die Erfolgsfaktoren von CRM-Maßnahmen dargestellt werden und dessen wettbewerbstheoretische Potenziale.

2.1 Vom Beziehungsmarketing zur Unternehmenssteuerungsfunktion – CRM als ganzheitlicher Managementansatz

In der Literatur lässt sich eine Vielzahl von CRM-Definitionen auffinden. Die gemeinsame inhaltliche Grundlage besteht in der Regel darin, unter CRM einen Unternehmensstrategieansatz zu verstehen, nach dem Unternehmen ihre Wertschöpfung an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ausrichten, um die Kunden damit an das Unternehmen zu binden.⁸ Durch die Potenziale, die die Kommunikationstechnologie sowohl für die Erforschung der Kundenbedürfnisse, als auch für den Kundenbindungsprozess freigegeben hat, wird oft auch ein informationstechnologischer Bezugsrahmen in die Begriffsdefinition integriert:

„Customer Relationship Management (CRM) versteht sich als kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informationstechnologie versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen

⁸ Vgl. z.B. Leußner, Hippner, Wilde, 2011, S. 16

*durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.*⁹

Dabei ist das Ziel der Kundenbindung nicht neu, sondern alt bewährt. Seit den 80er Jahren verfolgt der Ansatz des Beziehungsmarketings das gleiche Ziel, bezog sich dabei jedoch primär auf die Marketingaktivitäten und wurde nicht selbstklärend als Managementansatz erfasst.¹⁰ Das Customer Relationship Management hingegen hat das Ziel der Kundenbindung als ganzheitliches Ziel des Managements erklärt und somit zum Steuerungsziel des Unternehmens.¹¹ Entsprechend kann das CRM damit auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Veränderungen der gesamten Unternehmensaktivitäten begründen.¹²

Die mit der Etablierung der Kundenbindung als Unternehmensziel einhergehenden Veränderungen lassen sich wie folgt zusammenfassen¹³:

- Customer Relationship Management bezeichnet eine ganzheitliche Bearbeitung der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden.
- Die Bereiche Kommunikations-, Distributions- und Angebotspolitik werden keiner isolierten Betrachtung unterzogen, sondern ineinandergreifend an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet.
- Die Kundenzufriedenheit ist die zentrale Messgröße für den CRM-Erfolg, da diese als Indikator der Kundenbindung dient und damit auch als Indikator des langfristigen Unternehmenswerts.
- Diese CRM-Ziele werden durch CRM-Software technologisch unterstützt bzw. ermöglicht (Enabler-Funktion).

Die Entwicklung vom Beziehungsmanagement zum Customer Relationship Management lässt sich ökonomisch anhand der Marktentwicklung erklären. In den 50-60er Jahren, der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg überwog - begründet durch Versorgungsengpässe - die Nachfrage gegenüber dem auf dem Markt bestehenden Angebot.¹⁴ Darauf folgend traten allgemeinen Sättigungserschei-

⁹ Hippner, Wilde, 2006, S. 6

¹⁰ Vgl. Leußner, Hippner, Wilde, 2011, S. 19

¹¹ Vgl. Helmke, Uebel, Dangelmaier, 2008, S. 7

¹² Vgl. Bruhn, 2009, S. 39

¹³ Vgl. nachfolgend Helmke, Uebel, Dangelmaier, 2008, S. 7

¹⁴ Vgl. Bruhn, 2009, S. 35

nungen auf den Märkten auf, die durch einen Überschuss des Angebots gekennzeichnet sind.¹⁵ Die Unternehmen waren somit in den 70er Jahren gezwungen, sich stärker an der Nachfrage des Marktes, dem generellen Kundenwunsch, zu orientieren.¹⁶ Durch die Homogenität von Marketingaktivitäten und Leistungen wurde es jedoch zunehmend schwieriger, sich von der Masse der anderen Anbieter hervorzuheben.¹⁷ In den 80er Jahren wurde diese Problematik durch die Bemühungen um eine strategisch optimale Wettbewerbsposition aufgegriffen.¹⁸ In den 90er Jahren gelangten zunehmend Umfeld-Faktoren in den Einflussbereich des ökonomischen Erfolgs von Unternehmen (z.B. Umweltschutz, Technisierung, Wertewandel), die die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen auf den Prüfstand ihres Erfolgs stellte.¹⁹ Mit Beginn des neuen Jahrtausends entwickelte sich im Zuge der Globalisierung und der Ausweitung von Kommunikationstechnologien ein Zustand, der als verschärfte Wettbewerbssituation oft unter dem Begriff der Hypercompetition²⁰ angeführt wird. Der Abbau von Handelsbarrieren und die damit hervorgetretenen Emerging Markets, die globalisierte, technisierte Verfüg- und Vergleichbarkeit von Waren haben kritische Konsumenten hervorgebracht²¹, welche zunehmend preissensibel und wechselfreudig bei der Auswahl ihrer Konsumgüter sind.²² Während der technologische Fortschritt zu einer weitreichenden Verkürzung der Produktlebenszyklen beiträgt, verkürzt sich durch die sinkende Kundenloyalität auch der Kundenlebenszyklus.²³ Die Kundenloyalität ist somit zum Problem vieler Unternehmen geworden, was die Zielsetzung betont, den Kunden mittels CRM an das Unternehmen zu binden und somit nicht nur die Neukundengewinnung zu verbessern, sondern auch den Kundenlebenszyklus zu verlängern.

Eine detaillierte Zielkonzeption des CRM geht auf Helmke, Uebel, Dangelmaier zurück, die Einzelziele (Qualitätssteigerung der Kundenbearbeitung, Verbesserung interner Prozesse, verbessertes Management von Kundendaten und

¹⁵ Vgl. ebd.

¹⁶ Vgl. ebd.

¹⁷ Vgl. ebd.

¹⁸ Vgl. ebd.

¹⁹ Vgl. ebd. f.

²⁰ Vgl. D'Aveni, Gunther, 2007, S. 83

²¹ Vgl. Kinne, 2009, S. 9

²² Vgl. u.a. Stauss, Seidel, 2009, S. 19

²³ Vgl. Kinne, 2009, S. 9

Schnittstellenverbesserung zwischen Unternehmen und Kunden) als Grundlage einer kundenorientierten Ausrichtung von Marketing, Vertrieb und Kundenservice erfassen.²⁴ Durch das Erreichen dieser Ziele soll eine höhere Kundenzufriedenheit generiert werden, die die Basis der Kundenbindung darstellt, und worauf dann eine Steigerung des Unternehmenswerts gründet.²⁵ Bei der Betrachtung dieser Zielkonzeption sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass jede der Kundenzufriedenheit zuträgliches Unternehmensaktivität inhaltlich dem CRM zugeordnet werden kann und dass die damit einhergehenden Maßnahmen eine enorme Komplexität beinhalten können.

Abbildung 1: Zielkonzeption des CRM nach Helmke, Uebel und Dangelmaier²⁶



Wie sich die Steigerung des Unternehmenswerts aus der Steigerung der Kundenbindung generieren lässt, wird anhand der Konstrukt-Dimensionen-Faktoren von Homburg und Krohmer²⁷ deutlich, die das bisherige Kundenverhalten und das mit CRM angesteuerte Kundenverhalten gegenüberstellen.

²⁴ Vgl. ebd., f.

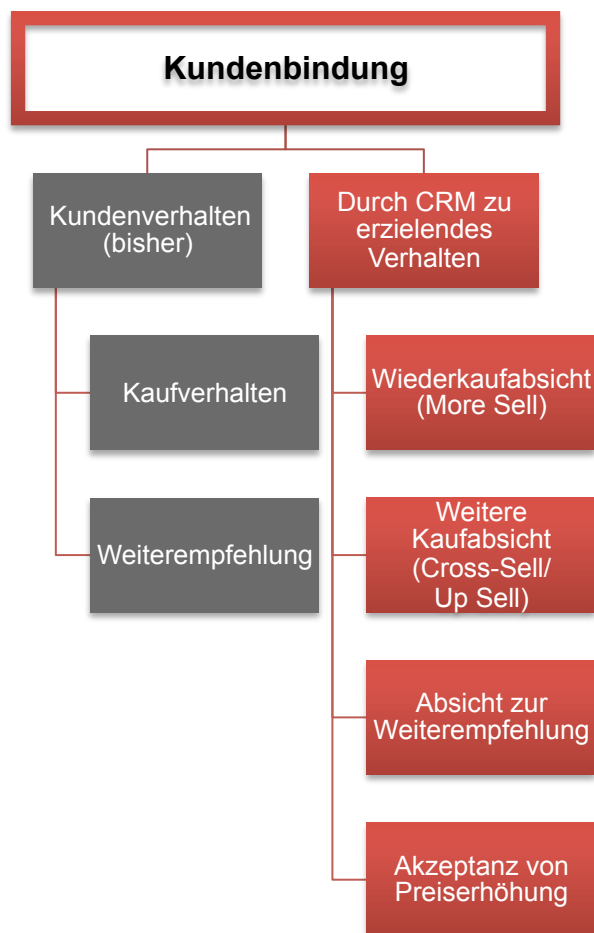
²⁵ Vgl. ebd.

²⁶ Quelle: Helmke, Uebel und Dangelmaier, 2008, S. 8

²⁷ Nachfolgend zitiert nach Homburg, Koschate, 2007, S. 248

Mit CRM soll die Wiederkaufabsicht, die Cross-Selling und die Up-Selling-Frequenz gesteigert werden, die Kunden sollen zur Weiterempfehlung des Unternehmens animiert werden und eine geringere Preissensibilität zeigen.²⁸ Alle diese Effekte sind geeignet, den Unternehmensumsatz zu steigern. Ferner kann das CRM auch dazu beitragen, dass Kosten gesenkt werden, da durch die Bindung von Kunden nicht ständig neue Kundenbeziehungen angebahnt werden müssen (mögliche Kostenreduktion des Akquisitionsmanagements).²⁹ Durch die so mit dem CRM erschließbaren Potenziale kann der positive Effekt des CRM auf den Unternehmenserfolg erklärt werden.³⁰

Abbildung 2: Konstrukt-Dimensionen-Faktoren nach Homburg und Krohmer ³¹



²⁸ Vgl. ebd.

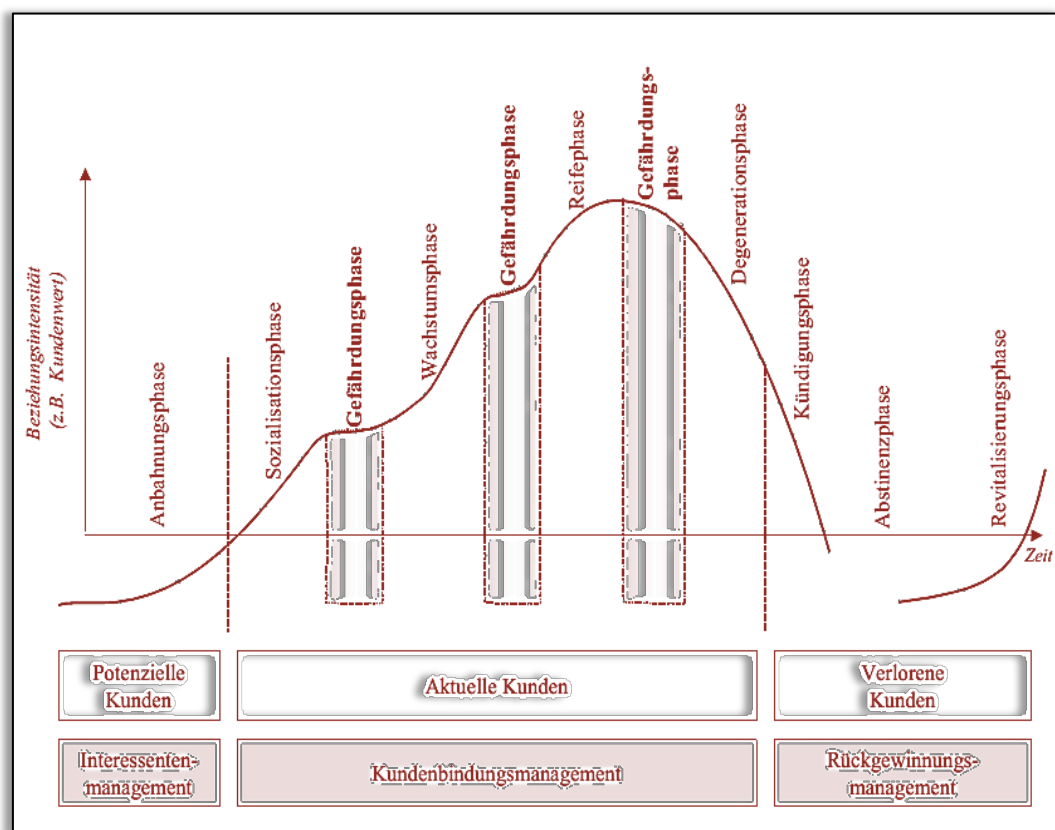
²⁹ Vgl. Mödritscher, 2008, S. 89

³⁰ Einen Überblick über die empirischen Befunde, die diese Perspektive begründen, bietet u.a. Mödritscher, 2008, S. 85-145

³¹ Eigene Abbildung nach Homburg, Koschate, 2007, S. 248

Wie sich anhand der Zielkonzeption aufzeigen lässt, umfasst der CRM Ansatz den gesamten Kundenlebenszyklus (Akquisitionsmanagement/Interessenmanagement, Kundenbindungsmanagement und Kundenrückgewinnungsmanagement.)³²

Abbildung 3: CRM-Bereiche im Kundenlebenszyklus³³



Bei den in den jeweiligen Phasen zu treffenden Maßnahmen ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen auf die Prämisse der Wirtschaftlichkeit ihres Handelns verwiesen sind (ökonomische Leitprämisse). In Folge sind die zu treffenden Maßnahmen des Kundenbindungsmanagements und des Rückgewinnungsmanagements nicht bei jedem Kunden gleich, sondern orientieren sich neben den

³² Vgl. Stauss, 2011, S. 332

³³ Quelle: Stauss, 2011, S. 332

individuellen Kundenbedürfnissen³⁴ an der aktuellen und zu erwartenden Profitabilität des Kunden für das Unternehmen. Dieser Attraktivitätswert wird als Kundenwert (Customer Value) bezeichnet, zu dessen Ermittlung verschiedene ein und mehrdimensionale Verfahren zur Verfügung stehen³⁵, die sich im Schwerpunkt auf das Markt- und Ressourcenpotenzial des Kunden beziehen.³⁶ Um aufzeigen zu können, wie aus Kundenzufriedenheit Kundenbindung werden kann, soll der Zusammenhang nachfolgend ausgeführt werden.

2.2 Wirkungszusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Unter Hinzuziehung des in der Literatur vorherrschenden Konfirmations-Diskonfirmationsparadigmas³⁷ kann davon ausgegangen werden, dass die Kundenzufriedenheit durch einen kognitiven Vergleichsprozess zwischen der subjektiv erwarteten Soll-Leistung eines Produkts (alternativ Dienstleistung) und der subjektiv wahrgenommenen Ist-Leistung.³⁸

Übersteigt dabei die Erfahrung mit der jeweiligen Leistung die Erwartung, so entsteht nach diesem Ansatz in Folge eine positive Diskonfirmation, welche in Begeisterung mündet.³⁹ Bei einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Leistung und Erwartung resultiert ansatzgemäß Zufriedenheit (Konfirmation) und bei geringerer Leistung gegenüber der Erwartung Unzufriedenheit (negative Diskonfirmation).⁴⁰ Das Konfirmations-Diskonfirmationsparadigma wurde hier anderen Ansätzen vorgezogen, da es auch im Business to Business-Bereich empirisch fundiert werden konnte.⁴¹ Unternehmen müssen demnach zumindest die

³⁴ „Zur langfristigen Erfolgssicherung trägt die Einzigartigkeit der Kundenbehandlung bei. Durch den individualisierten Umgang mit dem Kunden werden über die Kundenloyalität psychologische Wechselbarrieren geschaffen.“ (Bruhn, 2011, S. 435)

³⁵ Eine umfangreiche Vertiefung der Verfahren bietet u.a. Mödritscher, 2008, S. 155

³⁶ Vgl. Tomczak, Rudolf-Sipötz, 2006, S. 131

³⁷ Vgl. Krafft, Götz, 2011, S. 222; ferner bestehen weitere Ansätze u.a. nach der Assimilations-Kontrast-Theorie, der Kontrasttheorie, der Attributionstheorie und der Zwei-Faktoren-Theorie (vgl. Nerdinger, Neumann, 2007, S. 131 ff.)

³⁸ Vgl. ebd., S. 128 f.

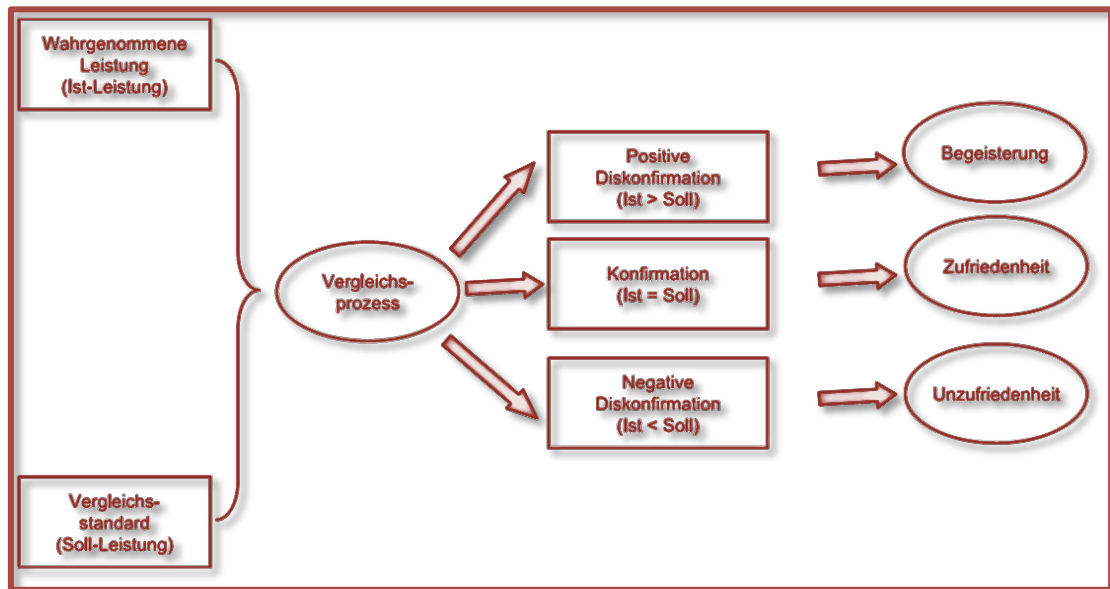
³⁹ Vgl. ebd.

⁴⁰ Vgl. ebd.

⁴¹ Vgl. z. B. Patterson, Johnson, Spreng, 1997, S. 13 ff.

Ebene der Konfirmation erreichen, bzw. eine positive Diskonfirmation anstreben und negative vermeiden.

Abbildung 4: Konfirmations-Diskonfirmationsparadigma zur Erklärung von Kundenzufriedenheit⁴²



In der Forschung besteht eine hohe Dichte an empirischen Untersuchungen, die einen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung belegen, nach denen Kundenzufriedenheit die wesentliche Voraussetzung der Kundenbindung ist.⁴³ Jedoch muss darauf hingewiesen werden, dass es sich bei der Kundenbindung nicht um monokausales Konstrukt handelt, sondern neben der Bedingung der Kundenzufriedenheit weitere ökonomische, soziale, psychologische und situative Einflussfaktoren bestehen. Die Untersuchungen konnten auch unterschiedliche Zusammenhangsformen zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung identifizieren⁴⁴, die nachfolgend skizziert und erläutert werden. Vorab sollte aber erwähnt werden, dass die ermittelten unterschiedlichen Zusammenhänge auch Ursachen haben können, die mit der jeweils verwendeten Forschungsmethodik in Zusammenhang stehen können. Z.B. finden sich in diesem Forschungsfeld stark unterschiedliche Ansätze der Konstruktvalidierung/Operationalisierung des Konstrukts Kundenbindung (alter-

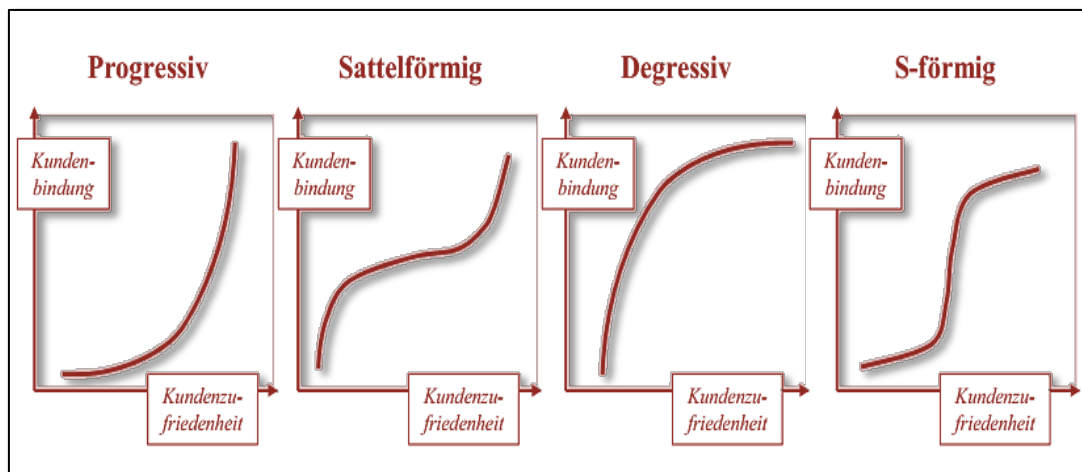
⁴² Quelle: Nerdinger, Neumann, 2007, S. 129

⁴³ Vgl. Borth, 2004, S. 43

⁴⁴ Vgl. z. B. Oliva, Oliver, MacMillan, 1992, S. 85; Mittal, Kamkura, 2001, S.139; Müller, Riesenbeck, 1991, S. 69

nativ auch als Kundenloyalität bezeichnet).⁴⁵ Wesentlich unterscheiden sich die diesbezüglichen Ansätze darin, ob die Kundenbindung als Verhaltensdisposition (ex-ante) oder dem bislang gezeigten Bindungsverhalten (ex-post) erfasst wird.⁴⁶ Beide Ansatzgrundtypen weisen natürlich Vor- und Nachteile auf. Ex-post ergibt keinen Aufschluss über zukünftiges Verhalten, da nur rückblickend gemessen wird. Ex-ante kann ebenfalls als unzuverlässig betrachtet werden, da hier die Verhaltensabsicht im Fokus steht, die sich noch verändern kann (z. B. durch plötzlich eintretende, attraktive Alternativangebote).

Abbildung 5: Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung⁴⁷



Die Abbildung zeigt die möglichen Formen der Beziehung⁴⁸:

- Bei einem progressiven Zusammenhang führt schon ein geringer Anstieg der Kundenzufriedenheit zu einem überproportionalen Anstieg der Kundenbindung.
- Bei einem sattelförmigen Zusammenhang befindet sich bei der mittleren Kundenzufriedenheit ein Bereich, bei dem sich ein Anstieg der Kundenzufriedenheit kaum noch auf die Kundenbindung auswirkt. Einige Untersuchungen verweisen an dieser Stelle auf ein Indifferenzintervall.

⁴⁵ Vgl. z. B. Blut, 2008, S. 16

⁴⁶ Vgl. ebd.

⁴⁷ Quelle: Krafft, Götz, 2011, S. 230

⁴⁸ Vgl. nachfolgend u.a. Nerdinger, Neumann, 2007, S. 143 ff.

- Beim degressiven Zusammenhang hat ein geringfügiger Anstieg der Kundenzufriedenheit bis zu einem relativ hohen Level einen starken Wachstumseffekt auf die Kundenbindung, ab dort bewirkt ein Anstieg der Kundenzufriedenheit jedoch kaum noch Veränderungen der Kundenbindung.
- Bei einem s-förmigen Zusammenhang entsteht zunächst ein überproportionaler Anstieg der Kundenbindung durch das Wachstum der Kundenzufriedenheit, der sich jedoch ab einem erreichten Level dann unterproportional entwickelt.

2.3 Ausgewählte Erfolgsfaktoren von CRM-Maßnahmen

Bei der Vielzahl von möglichen CRM-Maßnahmen liegt auf der Hand, dass hier bei der Benennung von positiven Einflussfaktoren kein Anspruch auf Vollständigkeit erfüllt werden kann, sondern eine relevanzorientierte Auswahl getroffen werden muss. Es gilt vor dem Hintergrund der Möglichkeiten somit insbesondere solche Faktoren zu thematisieren, denen eine hohe Übertragbarkeit auf verschiedene Maßnahmen zugeordnet werden kann.

Neben der Auswahl und der Implementierung geeigneter CRM-Software erscheinen für diesen Anspruch besonders drei Aspekte auf breiter Ebene zentral relevant⁴⁹:

- Die differenzierte, bzw. differenzierende Kundenanalyse
- Die darauf aufbauende Entwicklung einer Kundenstrategie
- Die darauf aufbauende Anpassung der Organisationsstrategie

In der differenzierten, bzw. differenzierenden Kundenanalyse geht es wesentlich um zwei erfolgsrelevante Aspekte: Die Identifikation von Kundenbedürfnissen und die Identifikation des jeweiligen Kundenwerts.⁵⁰ Damit die CRM-

⁴⁹ Vgl. auch nachfolgend Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch, 2009, S. 186 ff.

⁵⁰ Vgl. ebd.

Maßnahmen Kundenbedürfnisse auch zufriedenstellen können, müssen diese umfassend erhoben werden. Dies gilt auch für die Bedürfnisse potenzieller, attraktiver Kunden. Um der für das Unternehmen geltenden Anforderung der Wirtschaftlichkeit gerecht zu werden, muss ermittelt werden, welche Kunden welchen Wert für das Unternehmen aufweisen.⁵¹ Nur so kann eine Segmentierung nach Kundenwert sicherstellen, dass die jeweils einzusetzenden CRM-Maßnahmen einen optimalen Ressourceneinsatz gewährleisten: „Ziel ist die Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung.“⁵²

Die darauf aufbauende Entwicklung einer Kundenstrategie kann als Einsatzstrategie der CRM-Maßnahmen und Instrumente bezeichnet werden, deren Effizienz und Effektivität für den CRM-Erfolg ausschlaggebend erscheint.⁵³ Dafür kann zwischen drei Bereichen unterschieden werden: Kundengewinnung/ Kundenrückgewinnung, Bindung/Intensivierung und Beendigung von Kundenbeziehungen.⁵⁴

Bei der Strategie der Kundengewinnung/Kundenrückgewinnung wird auf Basis der Kundenanalyse überlegt, wie attraktive Neukunden individualisiert angesprochen werden können und welche Maßnahmen zur Wiedergewinnung verlorener Kunden getroffen werden.⁵⁵ Grundlage dafür ist die vorhergehende Analyse der Abwanderungsgründe.⁵⁶ Gerade der Bereich des Rückgewinnungsmanagements wird von vielen Unternehmen vernachlässigt, dabei kann gemäß dem Forschungsstand eine generelle Wiederaufnahmebereitschaft bei hohen Anteilen von abgewanderten Kunden als gegeben betrachtet werden.⁵⁷ Unternehmen vergeuden also relevante Potenziale, wenn sie diesen Bereich vernachlässigen. Leider wurde dieser Bereich auch in der Forschung unzureichend aufgegriffen, die thematische Literatur verzichtet oft auf eine Auseinandersetzung mit den Erwartungen der Kunden an das Unternehmen, die erfüllt werden müssen, um eine Wiederaufnahme initiieren zu können.⁵⁸

⁵¹ Vgl. ebd.

⁵² Winkelmann, 2008, S. 53

⁵³ Vgl. Krafft, Götz, 2011, S. 222

⁵⁴ Vgl. Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch, 2009, S. 189

⁵⁵ Vgl. ebd. f.

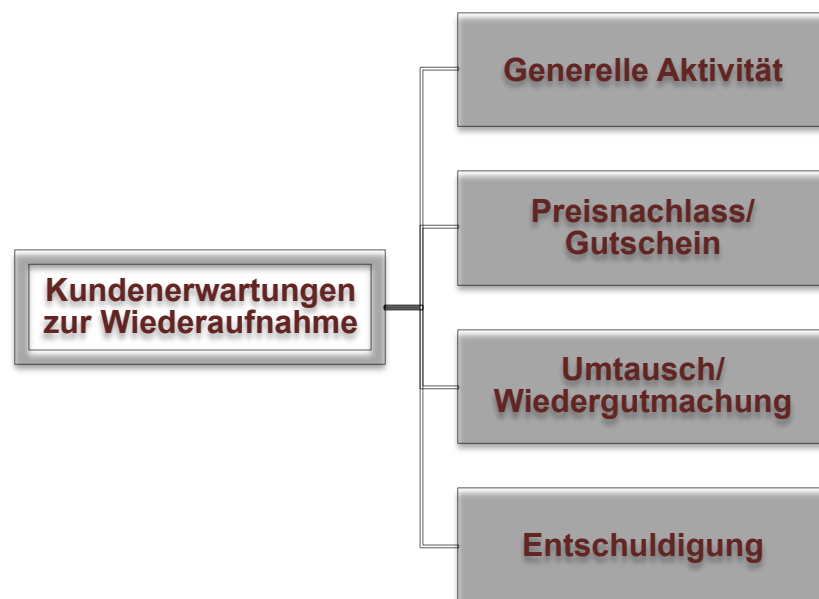
⁵⁶ Vgl. ebd.

⁵⁷ Vgl. Pick, 2009, S. 41

⁵⁸ Vgl. ebd.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Dimensionen der Kundenerwartungen, welche aus einer Stichprobe von 343 abgewanderten Kunden im Telekommunikations- und Medienmarkt hervorgehen. Zu den Abwanderungsgründen zählten vorwiegend Unternehmensfehler und der Preis.⁵⁹

Abbildung 6: Dimensionen der Kundenwartung zur Wiederaufnahme einer Kundenbeziehung⁶⁰



Für die Strategie zur Bindung/Intensivierung der Kundenbeziehungen sind drei erfolgsrelevante Aufgaben zu verzeichnen, das Loyalitätsmanagement, der Bereich Cross- und Up-Selling und die Forcierung von Kundenempfehlungen⁶¹:

Das Loyalitätsmanagement bekleidet einen klassischen Handlungsbereich des CRM um attraktive Kunden zu binden und arbeitet sowohl dialogorientiert als auch anreizorientiert, z. B. über eine verbesserte Preisgestaltung für loyale Kunden, Treue-Geschenke, Kundenklubs.⁶² Auch das klassische Beschwerdemanagement zählt dazu.⁶³

⁵⁹ Vgl. ebd., f.

⁶⁰ Eigene Abbildung nach Pick, 2009, S. 43

⁶¹ Vgl. Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch, 2009, S. 190

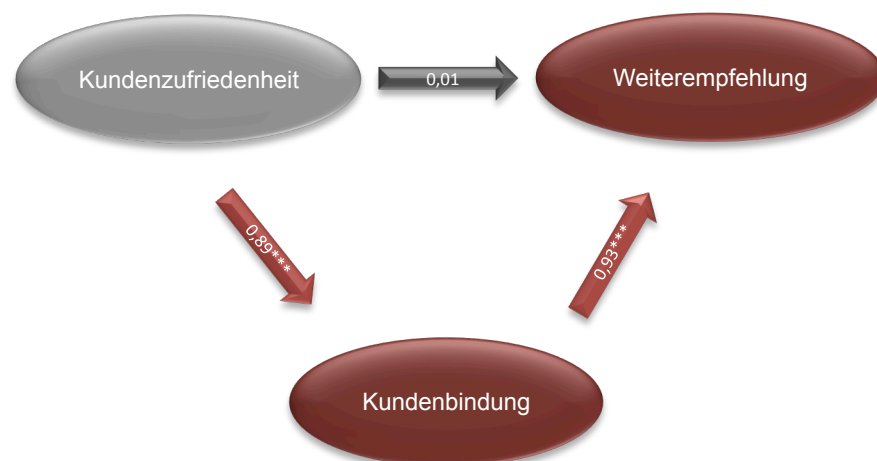
⁶² Vgl. ebd.

⁶³ Vgl. ebd.

Der erfolgsrelevante Bereich Cross- und Up-Selling recurriert auf die Frage, welche Kundenpotenziale zum Kauf von weiteren Produkten (Cross) und zum Kauf von höherpreisigen Produkten (Up) bestehen.⁶⁴ Dazu werden per Data-Mining Erfahrungsdaten von bereits intensivierten Kundenbeziehungen analysiert und anhand von Merkmalsähnlichkeiten versucht, diese Ergebnisse auf andere Kunden zu übertragen (individualisierte Angebote).⁶⁵

Der für eine erfolgreiche CRM-Umsetzung relevante Aufgabenbereich Forcierung von Kundenempfehlungen recurriert auf den aus dem empirischen Forschungsstand bekannten Zusammenhang zwischen Word of Mouth und Kundenbindung.⁶⁶

Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Weiterempfehlung in den Ergebnissen von Eggert, Helm^{67,68}



Gemäß dem sprichwörtlichen „Der zufriedene Kunde ist der beste Verkäufer“⁶⁹ sollen durch Weiterempfehlungen ohne weitere Kosten für das Unternehmen neue Kunden erschlossen werden. Die Wirkung von Weiterempfehlungen auf das Kaufverhalten von Neukunden konnte in diversen Untersuchungen belegt

⁶⁴ Vgl. u.a. Hartwig, 2009, S. 13 f.

⁶⁵ Vgl. Hippner, Wilde, 2008, S. 213

⁶⁶ Vgl. u.a. Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler, 2002, S. 240; Bolton, Drew, 1992, S. 57; Reichheld, Sasser, 1990, S. 105

⁶⁷ Eigene Abbildung nach Eggert, Helm, 2000, S. 69

⁶⁸ Signifikanzniveaus: * 5%, ** 1%, *** 0,1%

⁶⁹ Eggert, Helm, 2000, S. 63

werden.⁷⁰ Unklar ist gemäß Forschungsstand jedoch, ob dafür die Kundenzufriedenheit eine hinreichende Bedingung⁷¹ oder eine Kundenbindung erforderlich ist.⁷² Aufgrund der Heterogenität der Forschungsbefunde verglichen Eggert und Helm die Wirkung der Konstrukte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auf die Weiterempfehlung und konnten aufzeigen, dass die Kundenzufriedenheit selbst einen nicht signifikanten Einfluss (0,01) hat, jedoch über die damit erzielbare (0,89) Verbundenheit zum Unternehmen eine hochsignifikante Wirksamkeit entfaltet (0,93).⁷³ Somit stellen gerade die treuen Kunden ein zentrales Marketingpotenzial dar.

Gerade durch das Web 2.0 bzw. Social Media hat das Weiterempfehlungsverhalten eine enorme Bedeutung erlangt, da damit auch die Reichweite von Kundenempfehlung gesteigert werden kann und Multiplikatoreffekte nutzbar werden.⁷⁴ Ferner sind Ergebnisse bekannt, dass Empfänger einer Empfehlung eine erhöhte Neigung haben, ebenfalls Empfehlungen abzugeben.⁷⁵ Der Forschungsstand darüber, was die Abgabe einer Empfehlung (neben der Kundenbindung) noch begünstigen kann, erscheint noch relativ dünn ausgearbeitet. Bekannt sind positive Effekte durch Anreize, wie höherwertige Prämien⁷⁶ und Preisnachlässe⁷⁷. Die Nutzung solcher Anreizsysteme kann als zentraler Faktor einer erfolgreichen Erschließung von Neukundenpotenzial betrachtet werden.

Besonders zentral für eine erfolgreiche CRM-Umsetzung erscheint die Anpassung der Organisationsstruktur an das ganzheitliche CRM-Konzept, da sich in der Regel Prozess- und Strukturveränderungen damit einstellen.⁷⁸ Dies wird gerade bei der Betrachtung der nachfolgenden Abbildung deutlich, die den Aufbau eines operativen und analytischen CRM-Systems inklusive der Kommunikationskanäle und Customer Touchpoints darstellt. Die damit einhergehende Komplexität zeigt zugleich einen Aspekt auf, den viele Unternehmen bei der Einführung von CRM unzureichend berücksichtigen: CRM ist kein Software-

⁷⁰ Vgl. ebenfalls Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler, 2002, S. 240; Bolton, Drew, 1992, S. 57; Reichheld, Sasser, 1990, S. 105

⁷¹ Vgl. u. a. Anderson, 1998, S. 6 ff.

⁷² Vgl. u. a. Homburg, Faßnacht, 1998, S. 416 ff.

⁷³ Vgl. Eggert, Helm, 2000, S. 68 ff.

⁷⁴ Vgl. u. a. Bhattacharjee, 2000, S. 411; Thurau-Hansen, 2001, S. 563 f.

⁷⁵ Vgl. Wangenheim, Bayón, 2004, 211; Seth, 1971, S. 6

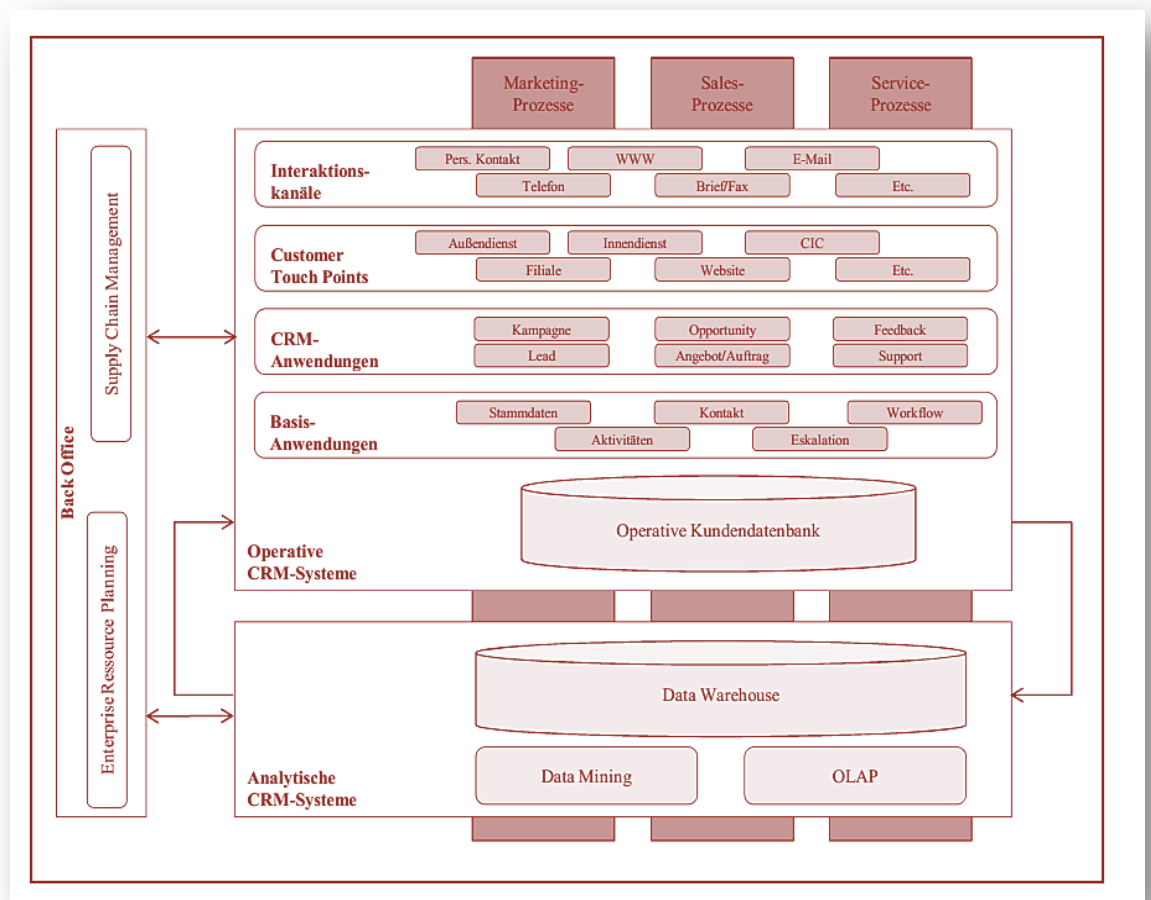
⁷⁶ Vgl. Wirtz, Chew, 2002, S. 143

⁷⁷ Vgl. Biyalogorsky, Gerstner, Libai, 2001, S. 82

⁷⁸ Vgl. Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch, 2009, S. 191

Ansatz, sondern ein ganzheitlicher Managementansatz.⁷⁹ Nach verschiedenen Untersuchungen scheitern 60 bis 70 % der CRM-Projekte daran, dass sie die Umsetzung vorwiegend auf die Einführung von CRM-Software reduziert haben.⁸⁰

Abbildung 8: Aufbau eines CRM-Systems⁸¹



Die hier skizzierte Differenzierung zwischen operativ und analytisch folgt der Systematisierung, unter operativem CRM alle direkten Kundenkontaktstellen zu erfassen, sowie alle den Kundenkontakt unterstützenden Prozesse (Marketing, Sales, Service)⁸² Die Abwicklungsbasis des operativen Tagesgeschäfts für die

⁷⁹ Vgl. ebd.

⁸⁰ Vgl. Winkelmann, 2008, S. 53

⁸¹ Quelle: Rentzmann, Hippner, Hesse, Wilde, 2011, S. 132

⁸² Vgl. ebd. f.

CRM-Prozesse liegt in der operativen Kundendatenbank.⁸³ Um eine zuverlässige Koordination zu ermöglichen, ist eine Koppelung an Back Office-Lösungen erforderlich, die zum Beispiel verbindliche Zusagen, Liefertermine und Verfügbarkeiten gewährleistet.⁸⁴

Das analytische CRM zeichnet die Kundenkontakte und Interaktionsverläufe systematisch auf, führt diese zusammen(Data-Warehouse) und bietet damit die Basis, diese Daten auszuwerten (Data-Mining, On-Line Analytical Processing).⁸⁵ Somit kann das Unternehmen seine Prozesse kontinuierlich an den Kunden anpassen und optimieren, durch das CRM-System wird das Unternehmen damit zu einem lernenden System.^{86 87}

2.4 Wettbewerbstheoretische Potenziale von CRM

Wie eingangs bereits dargelegt wurde, ist eine Wettbewerbsverschärfung zu verzeichnen, die es für Unternehmen erschwert, sich über ihre Kernleistungen von anderen Unternehmen auf dem Markt positiv abzuheben.⁸⁸ Dass CRM in diesem Zusammenhang eine Möglichkeit bietet, diese positive Abgrenzung über besondere Kundennähe zu generieren, liegt im Kern seines Grundverständnisses. Jedoch bietet CRM auch die Möglichkeit, die Kernleistungen (Produkte oder Dienstleistungen) selbst an die Kundenwünsche anzupassen, da das Unternehmen mit CRM den Kunden zunehmend besser kennenlernt. Diese Perspektive rekurriert auf ein breit gefasstes Begriffsverständnis der Kundenorientierung:

„Im Mittelpunkt des Faktors der Kundenorientierung steht die Befriedigung der artikulierten sowie latenten momentanen und zukünftigen Bedürfnisse der Kunden. Kundenorientierung bezeichnet folglich die

⁸³ Vgl. ebd.

⁸⁴ Vgl. ebd.

⁸⁵ Vgl. ebd.

⁸⁶ Vgl. ebd.

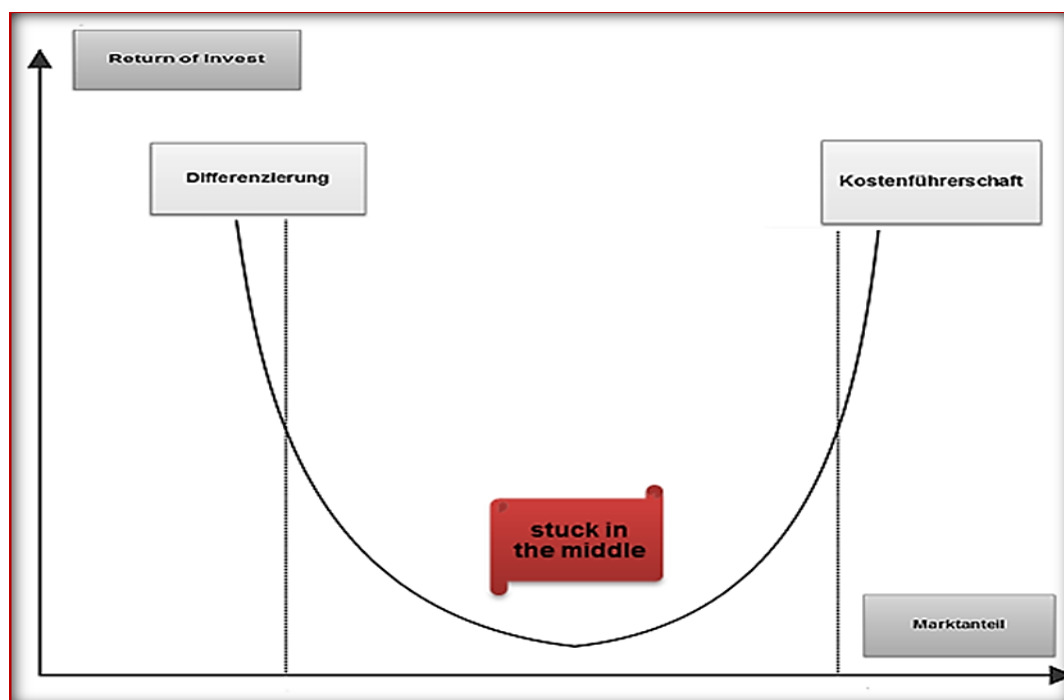
⁸⁷ Eine Vertiefung bieten u.a. Rentzmann, Hippner, Hesse, Wilde, 2011, S. 13 ff.

⁸⁸ Vgl. Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch, 2009, S. 179

Grundhaltung, Kundenpräferenzen in die Produktentwicklung und den Marketingprozess zu integrieren.“⁸⁹

Der damit erzielbare Wettbewerbsvorteil basiert auf der Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien von Michael E. Porter⁹⁰. Nach dem Konzept von Porter benötigen Unternehmen für eine nachhaltige, langfristige Rentabilität (möglichst hoher Return of Invest) eine geschützte Position im Wettbewerb.⁹¹ Dafür sind allgemein drei Strategien (Kostenführerschaft, Differenzierung, Fokussierung)⁹² möglich. Aufgrund der thematischen Relevanz werden davon nachfolgend jedoch nur zwei dieser Strategien aufgegriffen, die Kostenführerschaft und die Differenzierung.

Abbildung 9: Porters generische Strategien Differenzierung und Kostenführerschaft in Relation zu Return of Invest und Marktanteil⁹³



⁸⁹ Kraus, 2008, S. 59

⁹⁰ U.a. Porter, 1998

⁹¹ Vgl. Porter, 1998, S. 34

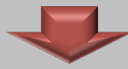
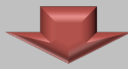
⁹² Vgl. ebd., f.

⁹³ Eigene Darstellung nach Porter, 1998, S. 43

Bei der Strategie der Kostenführerschaft erschließt sich das Unternehmen einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz, indem es das Unternehmen auf dem Markt ist, das die Leistungen mit den wenigsten Kosten erbringen kann.⁹⁴ Durch die niedrigen Kosten der Produktion oder allgemein Leistungserbringung kann das Unternehmen eine hohe Kapitalrendite erzielen⁹⁵, insbesondere dann, wenn es seine Leistungen zum gleichen Preis wie die Konkurrenten absetzen kann.⁹⁶ Kostenführerschaften lassen sich zum Beispiel durch Massenproduktionen (economies of scale, economies of scope⁹⁷) erzielen. Ein schwerwiegendes Problem deutscher Unternehmen bei dem Versuch, eine Kostenführerschaft zu erreichen, besteht jedoch darin, dass die internationale Konkurrenz oftmals Kostenvorteile ihres Standorts geltend machen kann (z. B. niedriges Lohnniveau).⁹⁸

Bei der generischen Wettbewerbsstrategie der Differenzierung zielt das Unternehmen darauf hin, dass sein Leistungsangebot von den Kunden ungeachtet seines Preises als einzigartig wertstiftend beurteilt wird.⁹⁹ Es verbleibt darauf hinzuweisen, dass dieser vom Kunden wahrgenommene singuläre Vorteil subjektiver Natur ist.¹⁰⁰

Tabelle 1: Wettbewerbsvorteil nach den generischen Strategien von Porter¹⁰¹

| | | Wettbewerbsvorteil | |
|---------------------|---------------|---|---|
| Strategischer Fokus | Gesamtbranche | Kostenvorteil | Differenzierung (Singulartät aus der Kundenperspektive) |
| | |  |  |
| | | Kostenführerschaft | Qualitätsführerschaft |
| | Nische | Nischenbesetzung | |

⁹⁴ Vgl. ebd., S. 36

⁹⁵ Vgl. auch Stollenwerk, 2012, S. 129

⁹⁶ Vgl. Gruber, Harhoff, 2001, S. 4

⁹⁷ Eine Vertiefung dazu bieten u.a. Dyckhoff, Spengler, 2010, S. 131 ff.; Henning, 2007, S. 48

⁹⁸ Vgl. u.a. Brunke, Waldow, 2006, S. 23

⁹⁹ Müller, 2007, S. 36

¹⁰⁰ Vgl. Nagl, 2010, S. 34

¹⁰¹ Eigene Darstellung basierend auf der Übersetzung von Nagl, 2010, S. 34

Es geht also nicht darum, dass das Unternehmen eine tatsächlich einzigartige Leistung erbringt, der Kunde soll diese subjektiv so wahrnehmen. In der Regel wird dies über die Qualität, das Design, den Service oder die Technologie erzielt.¹⁰² Die Grundlage um mit einer Leistung diese Wahrnehmung erzeugen zu können, ist ein fundiertes Wissen über die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden, welches sich über das analytische CRM erlangen lässt.

¹⁰² Vgl. Träger, 2008, S. 34

3 Die wirtschaftliche Situation externer Marketing-Dienstleister

Zielsetzung der nachfolgenden Unterkapitel ist es, einen Einblick in zentrale Aspekte der wirtschaftlichen Situation externer Marketing-Dienstleister zu ermöglichen.

Der Markt externer Marketingdienstleister kann als sehr komplex und damit schwierig zu erfassen bezeichnet werden, dies kann zunächst auf die Komplexität der damit einhergehenden Tätigkeitsbereiche zurückgeführt werden.

Verdeutlichen lässt sich dies anhand der Entwicklung des Begriffs Marketing zu einem deutlich verbreiteten, begrifflichen Verständnis. Gemäß einem instrumentell verkürzten Marketingverständnis wird dem Begriff zunächst nur eine Gleichsetzung mit Werbung, Verkauf bzw. Distribution zugrunde gelegt.¹⁰³ Das klassische, ökonomische Begriffsverständnis erfasst unter Marketing *„die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten“*¹⁰⁴. Modernere Interpretationen fassen den Begriff weiter und ordnen diesem jegliche Austauschform Form der Parteien zu, bei der beide Parteien versuchen, innerhalb des Austauschprozesses ihre Bedürfnisse zu realisieren.¹⁰⁵ Damit zeigt sich ein deutlich interaktives Verständnis von Marketing. An dieses interaktive Verständnis knüpft auch eine generische Interpretation des Begriffs an, der das *„Marketing als ein universelles Konzept der Beeinflussung und als Sozialtechnik [erfasst,] [...] die sich auf alle Austauschprozesse zwischen Individuen und Gruppen anwenden lässt“*¹⁰⁶

Bruhn definiert den Begriff Marketing etwas enger an den Unternehmenskontext bezogen folgendermaßen:

Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequen-

¹⁰³ Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2012, S. 9

¹⁰⁴ Ebd. f.

¹⁰⁵ Vgl. ebd.

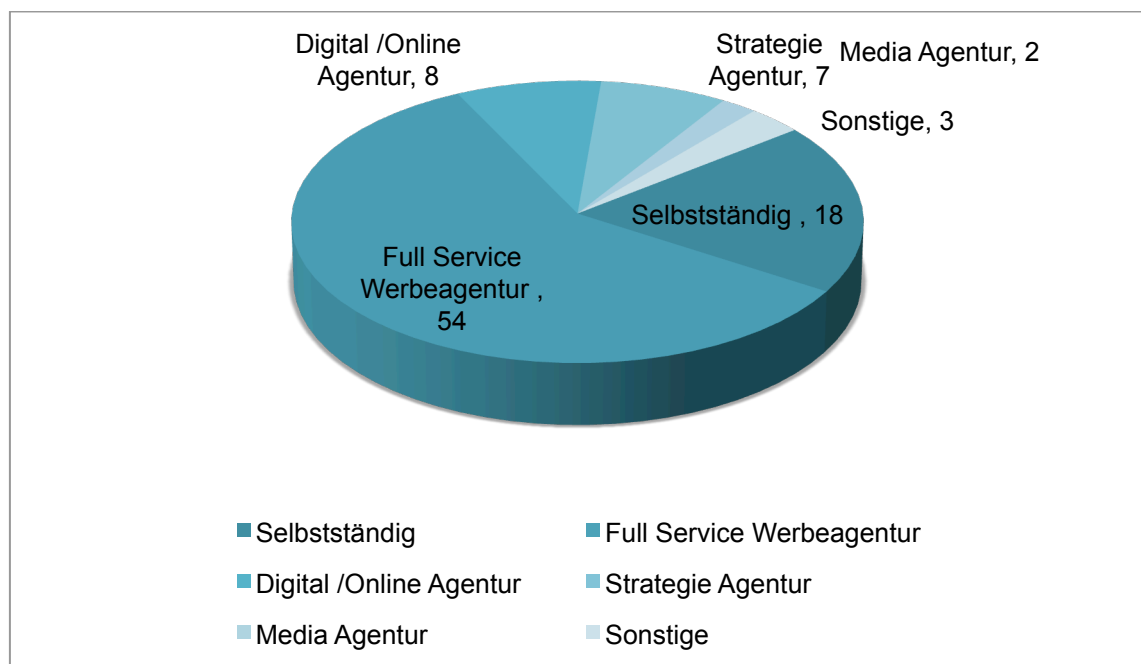
¹⁰⁶ Ebd.

*ten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.*¹⁰⁷

Hier wird durch die Ausrichtung der Kundenorientierung bereits die enge Beziehung zum Konzept des Customer Relationship Managements deutlich. Auch zeigt die Definition auf, wie umfassend das mit dieser Zielsetzung einhergehende Tätigkeitsfeld sowohl intern im Unternehmen als auch bei der Inanspruchnahme externer Dienstleistungen sein kann. In Folge lässt sich ableiten, dass Ergebnisse zu Untersuchungen, die sich mit dem externen Markt beschäftigen, sehr heterogene Ergebnisse hervorbringen können, je nachdem wie die Ein- oder Ausschlusskriterien für die Untersuchungsobjekte gehandhabt werden, also welche Arten von Dienstleistern untersucht worden sind.

Ein Weg, einen annähernd erschließenden Einblick in die Segmentierung des Markts zu erlangen, kann in der Stichprobenerhebung innerhalb von Fachverbänden gesehen werden. Botzenhardt und Pätzmann¹⁰⁸ untersuchten mit diesem Anliegen eine 30% Stichprobe (n= 95) der Mitglieder der APG (Account Planning Group).¹⁰⁹

Abbildung 10: Verteilung der Anbieter in der Untersuchung von Mitgliedern der APG¹¹⁰



¹⁰⁷ Bruhn, 2010, S. 14

¹⁰⁸ Botzenhardt, Pätzmann, 2012

¹⁰⁹ Vgl. ebd. S. 74

¹¹⁰ Eigene Darstellung nach Botzenhardt, Pätzmann, ebd.

22 der einbezogenen 95 Unternehmen wiesen mehr 300 Mitarbeiter auf, 10 bis zu 20 Mitarbeitern, 18 zwischen 21 und 100 Mitarbeitern und 28 Unternehmen zwischen 100 und 300 Mitarbeitern.¹¹¹ Mehr als die Hälfte agierten als Full-Service-Werbe-Agentur.

Es verbleibt anzumerken, dass diese Ergebnisse selbstklärend nicht als repräsentativ zu erfassen sind, sondern nur einen Einblick in eine ungefähre Segmentierung der Branche ermöglichen sollen. Fortführend soll zunächst ein Überblick über relevante Branchenentwicklungen ermöglicht werden.

3.1 Ein Überblick über relevante Branchenentwicklungen

Mit der Veränderung der Wirtschaftssituation vieler Branchen, die durch die Globalisierung und Technisierung einem verschärften Wettbewerb¹¹² unterliegen, haben sich auch die Rahmenbedingungen für die Dienstleister der Marketingbranche verändert.

„In einem hyperwettbewerblichen Umfeld erscheinen und verschwinden technologische Neuerungen, lukrative Märkte und innovative globale Wettbewerber über Nacht. Bewährte strategische Wettbewerbsvorteile wie Markteintrittsbarrieren, das strategische Zusammenspiel von Ressourcen und Gelegenheiten, Kostenführerschaft, Differenzierung, Langzeitplanung und Finanzziele greifen nicht mehr. Das Konzept der langfristig nachhaltigen Wettbewerbsvorteile scheint seine Gültigkeit zu verlieren.“¹¹³

Mit den steigenden Anforderungen, denen Unternehmen in einem verschärften Wettbewerb unterliegen, können somit auch für das Marketing zur Realisierung absatzmarktorientierter Unternehmensziele steigende Anforderungen zugrunde gelegt werden.¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. ebd., S. 75

¹¹² Vgl. u. a. Bruhn, 2009, S. 35

¹¹³ D'Aveni, 2007, S. 85

¹¹⁴ Vgl. Belz, Schögel, Tomczak, 2007, S. 5

Dementsprechend komplex können auch die Entwicklungen der Branche erfasst werden. Grundlegend scheinen sich folgende Trendbewegungen durchzusetzen:

- *Die Kundenorientierung des Marketings*¹¹⁵
- *Die Dialogorientierung des Marketings*¹¹⁶
- *Die Technisierung des Marketings*¹¹⁷

Wie in Bezug auf die Entwicklung vom Kundenbeziehungsmarketing hin zum CRM bereits angerissen wurde, sehen sich Unternehmen zunehmend im Konkurrenzkampf um Kunden, womit die Anforderungen an die Orientierung der Wertschöpfungsprozesse an die Kundenbedürfnisse sich erhöht haben. Die damit in Verbindung stehenden Zusammenhänge, Anforderungen und Chancen werden im nachfolgenden Unterkapitel noch näher thematisiert

Die Dialogorientierung des Marketings kann in diesem Zusammenhang nicht nur deswegen als trendsetzend erfasst werden, da sich die Möglichkeiten zum Kundendialog durch die Erweiterung der Kommunikationskanäle drastisch erhöht hat, sondern auch deswegen weil sie dem Motto „*Reales Kundenverhalten – reales Marketing*“¹¹⁸ folgt. In der Vergangenheit hatte es sich als Problem erwiesen, dass Ergebnisse aus Kundenbefragungen kein hinreichend realitätsgetreues Abbild ihres tatsächlichen Konsumverhaltens, geschweige denn ihres zukünftigen Konsumverhaltens ergaben.¹¹⁹ Zum Teil ließ sich dies auf klassische Problemfelder der Methodik zurückführen; Sozial erwünschtes Antwortverhalten, Antwortverhalten zur Vermeidung von Folgefragen, Meinungslosigkeit und spekulativ- hypothetisches Antwortverhalten, wenn sich die Fragestellung außerhalb von tatsächlich gegebenen Konsumententscheidungen bewegt.¹²⁰ Auch bestand das Problem, dass Kunden in solchen Befragung dazu neigten, subjektive und verzerrte Theorien über eigenes Verhalten anzustellen.¹²¹ Die Möglichkeiten des analytischen Customer Relationship Managements ergeben

¹¹⁵ Vgl. u.a. Vogt, 2012, S. 14

¹¹⁶ Vgl. u.a. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2012, S. 646

¹¹⁷ Vgl. u.a., Hoffmann, 2008, S. 26 f.

¹¹⁸ Belz, Huber, Okonek, Rutschmann, 2011, S. 36

¹¹⁹ Vgl. ebd. f.

¹²⁰ Vgl. ebd. f.

¹²¹ Vgl. ebd.

hingegen völlig neue Potenziale, reales Verhalten systematisch untersuchen zu können.¹²² Im Dialog mit den Kunden kann somit die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen durch real gewonnene Kenntnisse des Unternehmens über den individuellen Kunden vertieft werden. Diese realen Kundenkenntnisse stellen das „*Marketing als ein universelles Konzept der Beeinflussung*“¹²³ auf ein neues Effizienzniveau ab, das sich analytisch gewonnenes Wissen angeeignet und die daraus hervorgehenden Potenziale im Dialog kommuniziert, indem es maßgeschneiderte Lösungsangebote für individuelle Kundenbedürfnisse anbieten kann. Damit kann dem Problem begegnet werden, das das Marketing bislang klassischerweise begleitete, die immense Gefahr, den Kunden zu verfehlen:

*„Zwar gibt es die großen Würfe und Lösungen. Die meisten Scheinwelten des Marketings zielen aber am Kunden vorbei. Ein wichtiger Teil des Marketings sollte endlich realistisch, professionell und wirksam werden. Dazu ist das reale Kundenverhalten die Basis.“*¹²⁴

Die Technisierung des Marketings lässt sich sowohl am technischen Instrumentarium analytischer Aussetzungsverfahren, als auch an den mannigfaltigen kommunikationstechnologischen Medien aufzeigen, die Marketing mittlerweile wahrnimmt. Nach Angaben des Online-Vermarkterkreises im Bundesverband Digitale Wirtschaft (OVK) näherten sich die Online Werbeinvestitionen 2011 der 6 Milliarden Euro Grenze.¹²⁵ Der Online-Werbung kam dabei ein Fünftel der Bruttowerbeausgaben zu, wie die nachfolgende Abbildung im Detail aufschlüsselt.

Es lässt sich aufzeigen, dass das Internet bereits die Hälfte der TV-Spendings erzielt und deutlich vor den Zeitung rangiert, während klassische Marketing-Medien wie Radio, Plakate und Fachzeitschriften nur noch einstellige Anteile verzeichnen.¹²⁶

¹²² Vgl. Gersch, 2011, S. 316

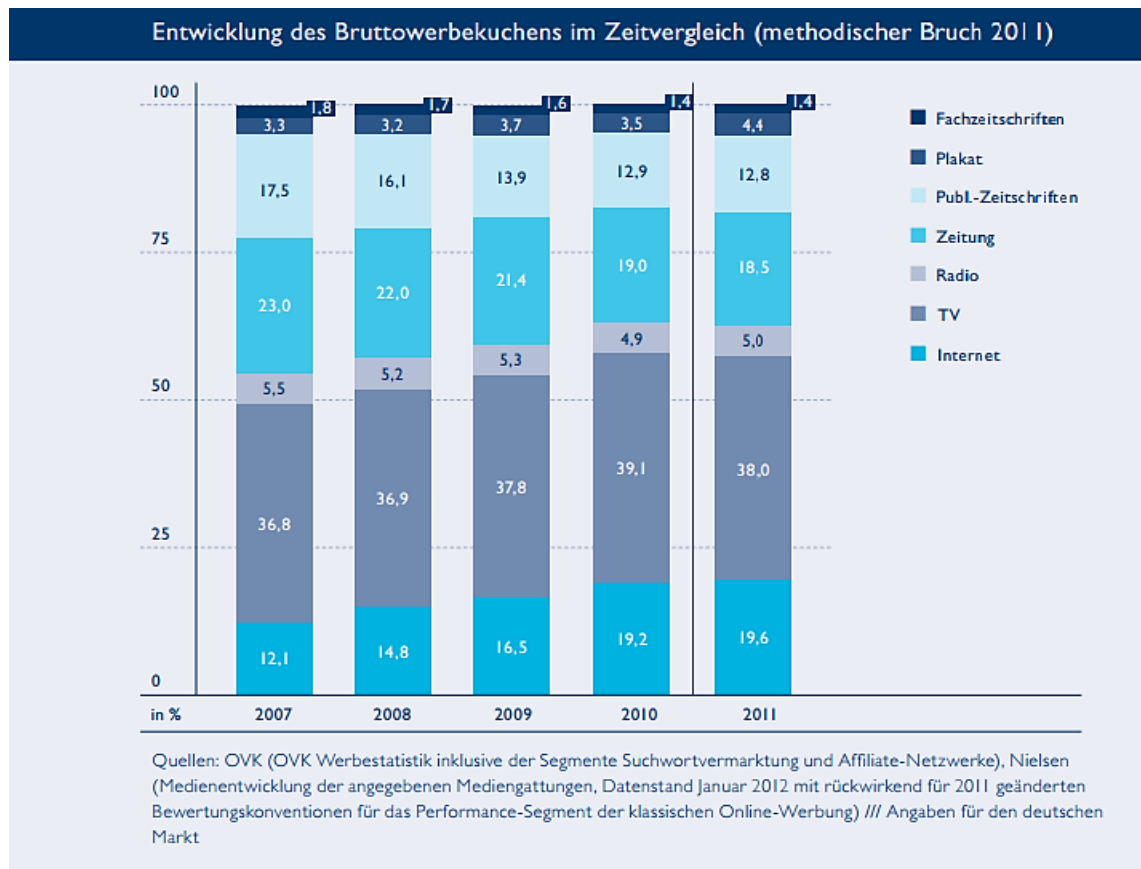
¹²³ Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2012, S. 10

¹²⁴ Belz, Huber, Okonek, Rutschmann, 2011, S. 36

¹²⁵ Vgl. OVK, 2012, S. 9

¹²⁶ Vgl. ebd., S. 13

Abbildung 11: Vergleich der Bruttowerbungsanteile 2012 nach Medium nach Daten des OKV¹²⁷



Der OKV erfasst die zunehmende Bedeutung des Internetanteils anknüpfend an die gängige Auffassung der Literatur¹²⁸ auf Basis der damit umsetzbaren integrierten Kommunikation.¹²⁹

„Immer mehr Werbungtreibende schätzen diese Form des unmittelbaren Dialogs mit den Konsumenten, zumal auch komplexe Informationen oder sogar Transaktionen ohne Medienbruch erfolgen können. Zum anderen machen die zeitnahen und bedarfsgerechten Aussteuerungsmöglichkeiten von Online-Kampagnen diese Form der individuellen Zielgruppenansprache äußerst attraktiv.“¹³⁰

¹²⁷ Quelle: ebd., S. 13

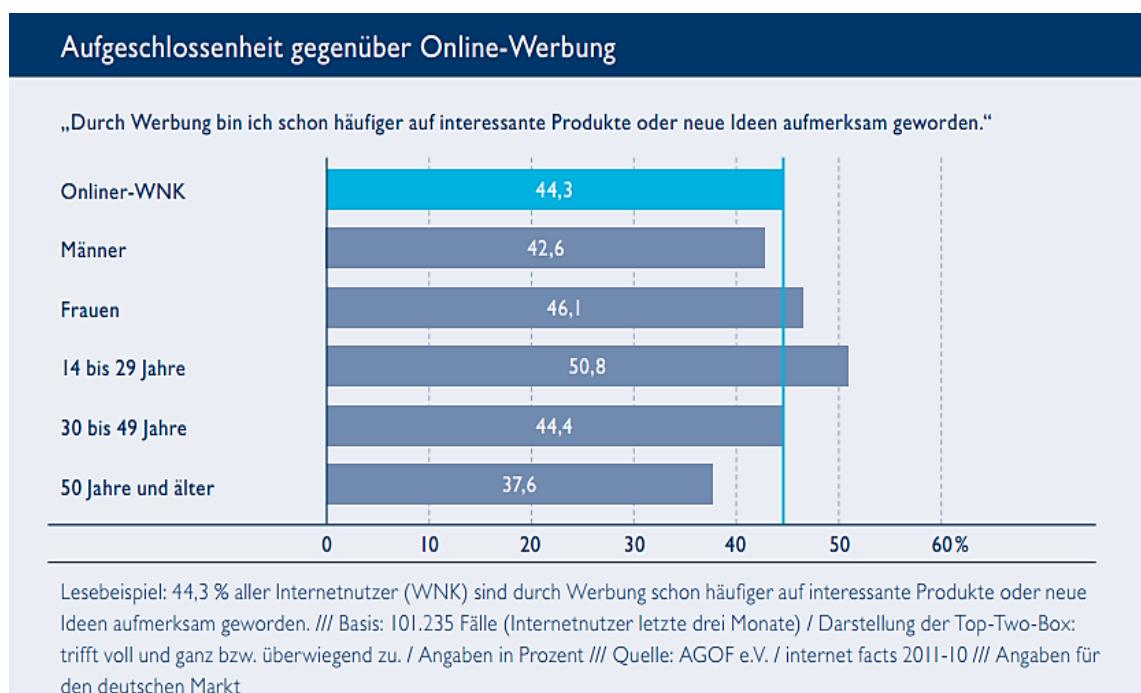
¹²⁸ Vgl. u.a. Wirtz, 2010, S. 76

¹²⁹ Vgl. OKV, 2012, S. 13

¹³⁰ Ebd.

Dass Online-Marketing Aktivitäten auch positiv von weiten Teilen von Nutzern aufgenommen wird, belegen u.a. die Ergebnisse zur Werbewahrnehmung des AGOF: 44,3% der untersuchten Internetnutzer waren aufgeschlossen und gaben an, dass dadurch bereits mehrmals auf interessante Produkte oder Ideen gestoßen sind.¹³¹ Die höchsten Werte erreichten Frauen und junge Nutzer.¹³²

Abbildung 12: Aufgeschlossenheit gegenüber Onlinewerbung in den Ergebnissen von AGOF¹³³



¹³¹ Vgl. AGOF e.V., 2011, zit. nach OVK, 2012, S. 26

¹³² Vgl. ebd.

¹³³ Quelle: OK, 2012, S. 26

3.2 Anforderungen und Chancen durch Hypercompetition der Marketingkunden

Viele Unternehmen stehen in der verschärften Wirtschaftssituation vor neuen Herausforderungen ihre Rentabilität langfristig sichern zu können.¹³⁴ Die Loyalität von Kunden wird zu einem zunehmend schwierig zu erreichenden Ziel, Produktlebenszyklen scheinen zunehmend kürzer auszufallen, Produkte zunehmend leichter substituierbar.¹³⁵ Viele Unternehmen sehen sich einem verschärften Preiswettbewerb ausgesetzt, in dem sie durch Konkurrenten aus Niedriglohnländern kaum eigene Kostenvorteile geltend machen können.¹³⁶ Dieser verschärfte Wettbewerb wird auch durch die informationstechnologisch gestützte Transparenz der Märkte begünstigt, die die Preissensibilität und Wechselfreude von Konsumenten unterstützen.¹³⁷ Auch Phänomene wie hybride Konsumenten und Variety Seeking erschweren diese Problematik. Unter hybriden Konsumenten wird eine von den Kunden vorgenommene Differenzierung zwischen Versorgungs- und Erlebniskauf bezeichnet.¹³⁸ Der Versorgungskauf wird dabei primär von hoher Preissensibilität determiniert und wird durch ein niedriges Involvement gekennzeichnet, dass die Produkte zunehmend austauschbar erscheinen lässt, da der Konsument den Produkten kaum Bedeutung beimisst.¹³⁹ Der Begriff Involvement erfasst in diesem Zusammenhang den Grad der „Ich-Beteiligung“, womit die Aktivität des Konsumenteninteresses bezeichnet wird.¹⁴⁰

Hingegen wird der Erlebniskauf durch ein ausgeprägtes Involvement gesteuert und bezieht sich auf Produkte, denen der Konsument eine emotionale Bedeutung beimisst, weswegen er mehr affektive Konsumententscheidungen trifft als rationale.¹⁴¹ Als Erklärungsansatz wird oft auf eine kognitionstheoretische Modellierung zurückgegriffen, nach der die Rationalität dann vorherrscht, wenn zu

¹³⁴ Vgl. u.a. Roth, 2012, S. 80 ff.

¹³⁵ Vgl. u.a. Matt, 2012, S. 229, Grabner-Kräuter, Schwarz-Musch, 2009, S. 175, Riesenhuber, 2008, S. 176

¹³⁶ Vgl. Stöß, 2008, S. 9

¹³⁷ Vgl. u.a. Stauss, Seidel, 2009, S. 19

¹³⁸ Vgl. u.a. Kreutzer, 2010, S. 307

¹³⁹ Vgl. ebd.

¹⁴⁰ Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2012, S. 109

¹⁴¹ Vgl. u.a. Lammers, 2012, S. 36 f.

dem Produkt besonders wenig Bezug hergestellt werden kann, insbesondere wenn dieses keine Eignung zur differenzierten Selbstdarstellung aufweist¹⁴².

„Weil der günstige Einkauf allgemein als „clever“ gilt, während der unnötig teure Einkauf als Verschwendung angesehen wird, können heute alle Bevölkerungsschichten ohne Angst vor Sozialprestigeverlust gezielt nach Schnäppchenangeboten suchen. Ziel dieses sogenannten ‚Smart Shopping‘ ist es, möglichst viel für möglichst wenig Geld zu erhalten.“¹⁴³

Auch risikothoretisch lässt sich dieses Konsummuster erklären. Während bei risikointensiven Käufen (z. B. durch hohe Investitionserfordernis) der Fokus auf etablierten und dadurch als risikoarm wahrgenommenen Produkten liegt, deren Preis somit eher sekundär Relevanz wahrgenommen wird, sind die risikoarmen Käufe (z. B. durch niedrige Investitionserfordernis) tendenziell eher von einer rationalen Preisfokussierung determiniert.¹⁴⁴

So etabliert sich zunehmend eine schichtunspezifische Entwicklung zum stark preisbewussten Versorgungseinkauf¹⁴⁵, der die damit in Verbindung stehenden Branchen maßgeblich beeinflusst.

Eine ähnliche Problematik bekleidet auch das Phänomen Variety Seeking, bei dem sich Kunden trotz Zufriedenheit mit der Leistung eines Unternehmens nicht an das Unternehmen binden, sondern nach Abwechslung streben.¹⁴⁶ Mc Alister und Pessemier erklären diese sich nicht einstellen wollende Kundenbindung trotz Zufriedenheit auf Basis des Nutzens der Abwechslung selbst, die den Nutzen des jeweiligen Produkts übersteigen kann.¹⁴⁷ Forschungsergebnisse zum Variety Seeking gehen davon aus, dass das Phänomen von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird¹⁴⁸, ein bedeutsamer Faktor in diesem Zusammenhang stellt ein niedriges Involvement dar.¹⁴⁹

¹⁴² Vgl. u.a. Dethloff, 2004, S. 182 ff.

¹⁴³ Lammers, 2012, S. 36

¹⁴⁴ Vgl. u.a. Strebinger, Otter, 2006, S. 85 ff.

¹⁴⁵ Vgl. ebd. f.

¹⁴⁶ Vgl. dazu die Ergebnisse von Mc Alister, Pessemier, 1982, S. 311

¹⁴⁷ Vgl. ebd., S. 314; Herrmann, Huber, 2000, S. 46

¹⁴⁸ Eine Übersicht zu Forschungsergebnissen in diesem Bereich bieten Roehm, Roehm Jr., 2004, S. 219 ff.

¹⁴⁹ Vgl. dazu die Ergebnisse von van Trijp, Hoyer, Inman, 1996, S. 283 ff.

Ob ein Produkt aber als Erlebnis- oder Versorgungseinkauf wahrgenommen wird, ob es ein niedriges oder hohes Involvement bei den Konsumenten verursacht, kann nicht nur durch die Eigenschaften des Produktes selbst beeinflusst werden, sondern auch über das Marketing eines Produktes: Das Ziel der Marketingkommunikation besteht darin, das Produkt aus dem Bereich der Austauschbarkeit herauszuheben und ihm eine Außen- und Innenwirkung zu verleihen.¹⁵⁰ Mit der Außenwirkung trägt ein Produkt zu Profilierung des Konsumenten in seinem sozialen Umfeld bei, mit der Innenwirkung erzielt es eine kognitive Aktivierung des Konsumenten für das Produkt bzw. eine Identifizierung des Konsumenten mit dem Produkt und soll damit zur Selbstverwirklichung des Konsumenten beitragen.¹⁵¹

Die Komplexität der in dieser Zielsetzung angesprochenen Prozesse, welche in der Literatur unter einer Vielzahl von psychologischen Konstrukten als zentrale Konzepte zur Beschreibung, Erklärung, Prognose und Beeinflussung von Konsumentenverhalten thematisiert werden¹⁵², lässt bereits erahnen, wie schwierig dieses Ideal in einem wettbewerbsintensivierten Umfeld zu erreichen ist. Zugleich zeigt sich auch die aus dem intensivierten Wettbewerb hervorgehende Bedeutsamkeit eines strategisch zieleffizienten Marketings. Es lässt sich ableiten, dass sowohl die Bedingungen, unter denen externe Marketingsdienstleister ihre Kunden vertreten, durch den Wettbewerb härter geworden sind¹⁵³, als auch die Bedeutsamkeit des Marketings als zunehmend erfasst werden kann.

Insbesondere bei den kleinen bis mittelständischen Unternehmen, die wesentliche Teile ihres Marketings nicht intern abwickeln, kann ein hoher Einfluss der externen Marketing Dienstleister auf die Markenführung der von ihnen betreuten Kunden verzeichnet werden.¹⁵⁴ Dies kann besonders auf die hohe Interdependenz der Markenführung und strategischen Planung zurückgeführt werden.¹⁵⁵ Mit der Zielsetzung der Marketing-Dienstleister, Kampagnen erfolgreich zieleffizient durchzuführen, gehen zugleich auch zentrale Aufgaben der Marken-

¹⁵⁰ Vgl. Pepels, 2004, S. 549

¹⁵¹ Vgl. ebd.

¹⁵² Vgl. dazu vertiefend Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2012, S. 109 ff.; Hohl, Naskrent, 2010, S. 59 ff.

¹⁵³ Vgl. Botzenhardt, Pätzmann, 2012, S. 40

¹⁵⁴ Vgl. ebd.

¹⁵⁵ Vgl. ebd.

führung einher.¹⁵⁶ In der Literatur wird diese Perspektive als Planning Ansatz bezeichnet, wobei eine kontroverse Diskussion darüber besteht, inwiefern das das Planning den marketingspezifischen Ressourcen allgemein zugerechnet werden kann oder primär eine Differenzierung zwischen Strategie und Umsetzung zur theoretischen Präzision erforderlich sein sollte.¹⁵⁷ Die Zurechnung des Plannings in den Ressourcenbereich des Marketings kann jedoch sowohl in der Praxis als auch in der theoretischen Literatur als zunehmend verzeichnet werden¹⁵⁸:

„Planning hat sich in den vergangenen Jahren weiterentwickelt. Die Disziplin ist längst nicht mehr nur Teil von Werbeagenturen – sondern hat sich fortgepflanzt – Strategie ist Bestandteil von Media- und Digitalagenturen geworden, mehr Agenturkunden setzen auf Planner, wenn es um die Entwicklung von Markenstrategien und Produktinnovationen geht. Damit hat sich der Arbeitsbereich und die Definition von Planning erweitert.“¹⁵⁹

3.3 Das Wachstum kommunikativer Medien und Probleme des Interaktionsoutsourcings

Die Ausbreitung des Internets hat nicht nur die Medienlandschaft stark verändert, einhergehend mit diesem Prozess ist eine Vielzahl von ökonomischen und sozialen Veränderungen eingetreten. Auch wenn sich der Prozess der Globalisierung zunächst maßgeblich durch den Abbau von Handelsbarrieren charakterisierte, erscheint das mittlerweile angenommene Vernetzungsausmaß der Weltmärkte ohne die Enabler-Funktion¹⁶⁰ der Informationstechnologie kaum vorstellbar.

Diese Perspektive lässt sich zum Beispiel anhand der Konjunkturzyklen Theorie von Schumpeter veranschaulichen. Schumpeter bezeichnete die ca. 50-60 Jah-

¹⁵⁶ Vgl. ebd.

¹⁵⁷ Vgl. Baumüller, 2008, S. 34

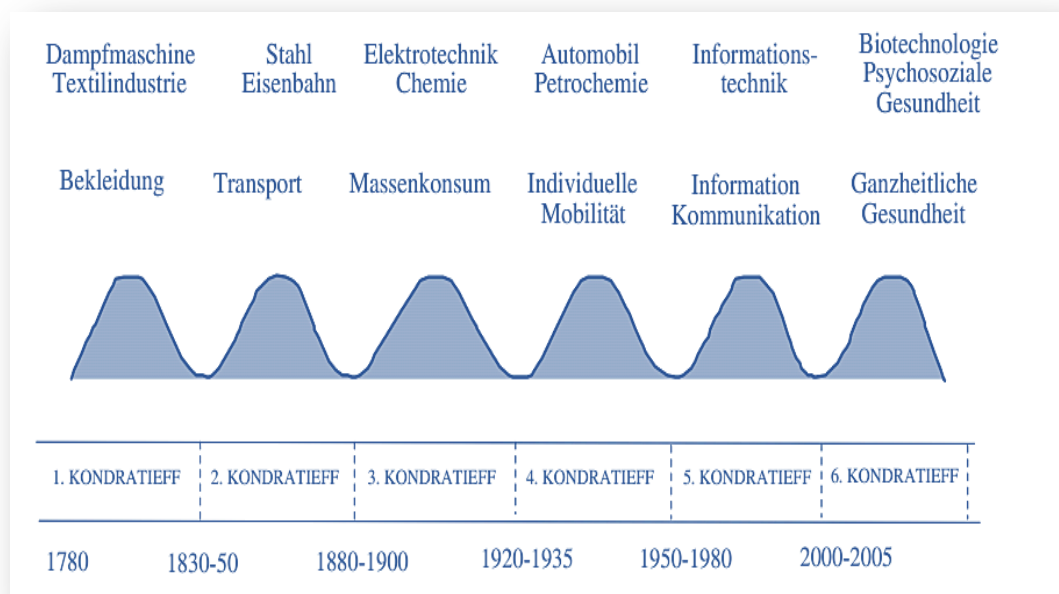
¹⁵⁸ Vgl. u.a. Botzenhardt, Pätzmann, 2012, S. 40; Vorhies, Morgan, 2005, S. 80; AGP, 2012, o.S.

¹⁵⁹ AGP a, 2012, o.S.

¹⁶⁰ Vgl. Buchta, Eul, Schulte-Croonenberg, 2009, S. 26 ff.

re andauernden großen Konjunkturwellen der Wirtschaftsentwicklung nach ihrem Entdecker Kondratieff als Kondratieffzyklen.¹⁶¹ Die Ursache der langen, wellenförmigen Konjunkturbewegungen lassen sich nach Schumpeter auf Basisinnovationen zurückführen, die für die Gesellschaft und die Wirtschaft so relevant wurden, da sie das wirtschaftliche und soziale Leben veränderten und weitere Innovationen ermöglichten.¹⁶² Die Zyklen stellen sich demgemäß folgendermaßen dar:

Abbildung 13: Ursachen der Kondratieffzyklen nach Schumpeter und Nefiodow¹⁶³



Der beginnende Aufstieg dieser Wellen zeugt von einer grundlegenden Innovation, die völlig neuartige Möglichkeiten für das wirtschaftliche und soziale Agieren erschafft und damit auch neue Bedürfnispotenziale freigesetzt.¹⁶⁴ Diese zeichnen sich in ihrer Aufstiegsphase in einem Wachstum von Arbeitsplätzen und Umsätzen ab, setzen Veränderungsimpulse für die Gesamtwirtschaft und

¹⁶¹ Vgl. Schumpeter, 2008, S. 179

¹⁶² Vgl. ebd.

¹⁶³ Quelle: Nefiodow, 2011, S.26

¹⁶⁴ Vgl. Nefiodow, 1997, S. 4

prägen damit den Strukturwandel über mehrere Jahrzehnte.¹⁶⁵ Als ein besonders anschauliches Beispiel dieser Veränderung kann die Eisenbahn im zweiten Zyklus angeführt werden, wenn man berücksichtigt, welchen Einfluss diese Innovation auf die räumliche Mobilität von Personen und Gütern hatte und welche neuen wirtschaftlichen Möglichkeiten sich damit eröffneten.

Anknüpfend an Schumpeters Ansatz geht Nefiodow davon aus, dass der fünfte Zyklus nun in den sechsten Kondratieff-Zyklus übergeht, dessen Basisinnovationen er dem Gesundheitssektor zuordnet:¹⁶⁶

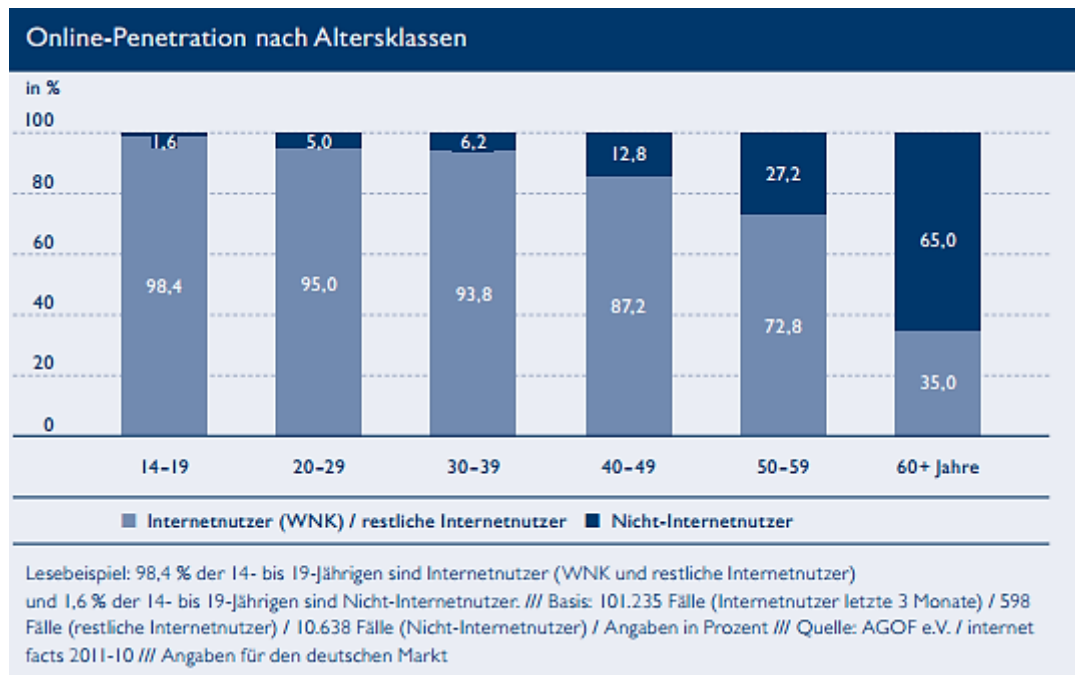
„Mit der weltweiten Rezession der Jahre 2001 bis 2003 ist der letzte der fünfte Kontradieffzyklus, der von der Informationstechnologie getragen wurde, zu Ende gegangen. Parallel dazu hat ein neuer Langzyklus, der sechste Kontradieff, begonnen.“¹⁶⁷

Die damit einhergehende These, dass das vorangegangene, immense konjunkturelle Wachstum im Bereich der Basisinnovation Kommunikationstechnologie als kaum noch mehr steigerungsfähig zu erfassen, lässt sich zum Beispiel anhand der Penetration des Internets in Deutschland veranschaulichen. Es verbleibt anzumerken, dass dies diversen weiteren Innovationen in diesem Bereich nicht widerspricht, sondern lediglich die stark gravierenden konjunkturellen Wachstumspotenziale in diesem Bereich als zunehmend ausgereizt betrachtet.

¹⁶⁵ Vgl. ebd. S. 13

¹⁶⁶ Vgl. Nefiodow, 2011, S. 25

¹⁶⁷ Ebd.

Abbildung 14: Internetdurchdringung in Deutschland nach Altersklassen¹⁶⁸

3.3.1 Social Media und Reputationsrisiken – das Problem ökonomischer Transparenz

Wesentlich erscheint das Internet mittlerweile durch die Zunahme der kommunikativen, sozial vernetzenden Inhalte charakterisiert, wie unter dem Begriff Web 2.0 oder Social Web oftmals zusammengefasst wird. Der Begriff Web 2.0 beschreibt in diesem Zusammenhang grundlegende Veränderungen, die sich in diesem Medienbereich seit dem Platzen der Dotcom-Blase 2000 ergeben haben.¹⁶⁹

Neben zahlreichen Erweiterungsmöglichkeiten der Softwarenutzung, welche sich zunehmend über die zuvor vorherrschenden Grenzen des Anwendungsmediums entthob¹⁷⁰ (z.B. durch die Nutzung diverser Anwendungen auf Smart-

¹⁶⁸ Quelle: OVK, 2012, S. 21

¹⁶⁹ Vgl. Ebersbach, Glaser, Heigl, 2010, S. 23

¹⁷⁰ Vgl. u.a. Alby, 2008, S. 15

phones), wurde mit der Entwicklung des Web 2.0 insbesondere die Rolle der Internetkonsumenten neu definiert.¹⁷¹ Maßgeblich veränderte sich diese Rolle durch eine zunehmend verschwindende Grenze zwischen Konsument und Produzent von Inhalten.¹⁷² So entstanden zunehmend Plattformen, deren Inhalte aktiv von Nutzern gestaltet werden und die zunehmend unter den Begriff Social Media erfasst werden. Der Bundesverband Digitale Wirtschaft definiert Social Media als

„[...] eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten. Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf. Die Grenze zwischen Produzent und Konsument verschwimmt. Diese Faktoren unterscheiden Social Media von den traditionellen Massenmedien. Als Kommunikationsmittel setzt Social Media einzeln oder in Kombination auf Text, Bild, Audio oder Video und kann plattformunabhängig stattfinden.“¹⁷³

Diese soziale Vernetzung birgt für Unternehmen immenses Marketingpotenzial, jedoch auch enorme Risiken, wie nachfolgend ausgeführt werden soll.

Für das Marketing hat sich die soziale Vernetzung als besonders potenzialreich erwiesen, da diese Informationen über Produkte und Unternehmen ortsungebundener mit hoher Reichweite transferieren kann, ohne dabei auf klassische Werbung zurückgreifen zu müssen, welche im Zuge des Information-Overloads von den Nutzern oftmals als uninteressant oder störend wahrgenommen wird.¹⁷⁴ Mit zunehmender Informationsüberlastung, die die Mediennutzung mittlerweile kennzeichnet, kann die Bereitschaft zur Informationsaufnahme und Verarbeitung als ein knappes und von den Unternehmen stark nachgefragtes

¹⁷¹ Vgl. u.a. Walsh, Kilian, Hass, 2011, S. 3

¹⁷² Vgl. ebd.

¹⁷³ Social Media Fachgruppe BVDW, 2010, S. 6

¹⁷⁴ Vgl. John, 2011, S. 185

Gut betrachtet werden, dessen motivatorische Grundlage durch die Glaubwürdigkeit des Kommunikationsangebots deutlich gesteigert werden kann.¹⁷⁵

Daran adaptiert Social Media Marketing, indem es nicht nur Unternehmen-Nutzer zu Gunsten des damit freiwerdenden Dialogpotenzials vernetzt, sondern auch die Möglichkeiten des Weiterempfehlungsmarketings enorm gesteigert hat. Das Social Media Marketing versteht sich als marketingzielorientierter Einsatz von Social Media, bei dem nutzergenerierte Beiträge publiziert werden und darüber ein Austausch stattfindet.¹⁷⁶

Charakteristisch an der für das Marketing zentralen Informationsverbreitung über Social Media erscheint der Multiplikatoreffekt der Information, da dieser über Social Media nicht mehr einer one-to-one sondern eine many-to-many Übertragung¹⁷⁷ folgt, was die Reichweite von Informationen und insbesondere auch von den mittels CRM angestrebten Weiterempfehlungen enorm potenziert. Da der Nutzer nicht nur einen Nutzer gleichzeitig anspricht, sondern seine Information in Netzwerken an viele richtet, die die Information basierend auf Ihrer persönlichen Motivation wiederum teilen können, geht daraus eine orts- und zeit-ungebundene Informationsdynamik hervor, die die Informationsverbreitung über Mund-zu-Mund-Propaganda oder traditionelle Medien maßgeblich zu übersteigen vermag.¹⁷⁸ Das Erfolgspotenzial von Marketingbotschaften, die durch Nutzer selbst transferiert werden, kann darauf zurückgeführt werden, dass durch die Beziehung zwischen Sender und Empfänger eine erhöhte Glaubwürdigkeit besteht.¹⁷⁹ Durch die Vernetzung von Sendern und Empfängern kann man von einer erhöhten Neigung Richtung zielgruppenspezifischer Weiterempfehlung und darauf basierend von einem gesteigerten Interesse der Empfänger ausgehen.¹⁸⁰

Mit dem Multiplikatoreffekt sind aber nicht nur die Potenziale der Verbreitung gewünschter Unternehmensinformationen stark angestiegen, sondern auch die Verbreitungspotenziale negativer Unternehmensinformationen. Diese in der

¹⁷⁵ Vgl. ebd.

¹⁷⁶ Vgl. Hettler, Ziener, 2010, S. 37

¹⁷⁷ Vgl. Arachchi, Dogan, 2013, S. 305

¹⁷⁸ Vgl. dazu auch die nachfolgenden Ausführungen zum viralen Marketing

¹⁷⁹ Vgl. Schulz, Mau, Löffler, 2008, S. 251 f.

¹⁸⁰ Vgl. ebd.

Vergangenheit für viele Unternehmen zum Eklat führende Informationsdynamik basiert auf einer neuen Medienmacht der Konsumenten, denen Unternehmen ausgeliefert sind:

„Die Regeln innerhalb der sozialen Medien werden von den Nutzern definiert, überwacht und ggf. auch weiterentwickelt. Unternehmen können hier – auf Augenhöhe mit ihren Kunden – lediglich Beiträge leisten und Impulse setzen. Eine Durchgriffsmacht, um die Spielregeln in ihrem Sinne zu gestalten, haben sie nicht.“¹⁸¹

Diese Medienmacht der Konsumenten hat in der Vergangenheit vielfach dazu geführt, dass negative Unternehmensinformationen, die sich durch den Multiplikatoreffekt sehr schnell ausgebreitet haben, für das Unternehmen nicht mehr kontrollierbar waren. Ein klassisches Beispiel dafür entfällt auf das Unternehmen Nestle, das 2010 durch Vorwürfe der Palmölgewinnung in Regenwaldgebieten und der damit einhergehenden Zerstörung der Gebiete und von Wildtierbeständen in die öffentliche Kritik geriet. Diese öffentliche Kritik erfolgte maßgeblich auf der Plattform Facebook, auf der sich mehr als 750.000 Nutzer kritisch auf der so genannten Fan Page des Produkts KitKat äußerten.¹⁸² Nestle versuchte der öffentlich ausgetragenen Kritik durch Zensur der negativen Kommentare beizukommen, was wesentlich zur Eskalation des Dialogs beitrug.¹⁸³ Um die Kontrolle zurück zu erlangen schloss Facebook die Fan Page und erzielte damit ungewollt eine Verlagerung der Eskalation auf die Facebook Seite des Unternehmens selbst.¹⁸⁴ Fälle wie dieser werden in der Literatur als Social Media Shitstorm oder Online Bashing bezeichnet¹⁸⁵ und zeugen von einer deutlichen ökonomischen Machtverschiebung zu Gunsten der Konsumenten.¹⁸⁶

Die Unternehmensreputation kann durch die mit Social Media aufgekommene Transparenz des unternehmerischen Handelns einem sehr hohen Risikopoten-

¹⁸¹ Kreutzer, Hinz, 2010, S. 25

¹⁸² Vgl. Peters, 2011, S. 249 ff.

¹⁸³ Vgl. ebd.

¹⁸⁴ Vgl. ebd.

¹⁸⁵ Vgl. u.a. Wenhart, Munzinger, 2012, S. 46

¹⁸⁶ Vgl. u.a. Vill, Pirouz, 2012, S. 33 f.

zial ausgesetzt sein, welches sich, einmal entfacht, nur noch schwierig kontrollieren lässt. Präventiv zeigt sich in diesem Zusammenhang eine zunehmende Bedeutung der Corporate Social Responsibility, der „*Moralisierung des Reputationsmanagements*“¹⁸⁷, die Unternehmen nutzen können um die an sie gestellten sozialen Verantwortungsanforderungen zu reflektieren und bei hinreichend kalkulierbaren quantitativem oder qualitativem Nutzen gegebenenfalls auch wahrzunehmen.¹⁸⁸

3.3.2 Virales Marketing, virale Eigendynamik und Steuerungsanforderungen der Umsetzenden

Da das Konzept Corporate Social Responsibility kein präventives Allheilmittel für Unternehmensreputationsrisiken jeglicher Art darstellt, was unter anderem damit begründet werden kann, dass Unternehmen unter Berücksichtigung der ökonomischen Prämisse oft nicht allen sozialen Verantwortungsbereichen gerecht werden können, die Stakeholder potentiell erfüllt sehen wollen, sind nicht alle Risiken des Marketings präventiv kontrollierbar.

Der mit den Ausführungen zum Multiplikatoreffekt bereits angerissenen Technik des viralen Marketings kann eine enorme Eigendynamik zu Grunde gelegt werden, da das Unternehmen als Akteur zunächst auf die Initiierung (Schaffung von Marketingbotschaften, Rahmenbedingungen und Anreizen zur Begünstigung der Nutzermotivation)¹⁸⁹ beschränkt ist. Die Aktivität der der Nutzer kann beim viralen Marketing auf verschiedene Motive zurückgeführt werden¹⁹⁰:

- Extrinsische Motive (z. B. Anreizbasiert)
- Intrinsische Motive (z. B. Selbstdarstellung, Gruppenmotive)

Während eine anreizbasierende virale Weiterleitung von Marketingbotschaften zwar durch die Setzung eines geeigneten Anreizes vom Unternehmen relativ einfach zu initiieren ist, kann die Wirkung von anreizbasierenden viralen Kam-

¹⁸⁷ Eisenegger, Schranz, 2011, S. 71

¹⁸⁸ Vgl. dazu auch Etter, Fieseler, 2011, S. 269

¹⁸⁹ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2011, S. 125

¹⁹⁰ Vgl. Schulz, Mau, Löffler, 2011, S. 255 ff.

pagnen jedoch in Bezug auf die damit angestrebte Wirkung kritisch hinterfragt werden:

„So wird der User dazu verleitet sein soziales Netzwerk mit der Botschaft zu belästigen, obwohl die Applikation unter Umständen keinen reellen Nutzen spendet. Die Glaubwürdigkeit der Nachricht und die Filterfunktion des Senders, also eine Basisfunktion bzw. ein Vorteil des viralen Marketing, geht dabei verloren.“¹⁹¹

Es lässt sich daraus folgern, dass den intrinsischen Motivationen eine höhere Glaubwürdigkeit der übermittelten Inhalte und damit eine höhere Marketing-Effizienz zukommen. Basierend auf den Erklärungsansätzen der User-Motivation sind die Marketingbotschaften somit auf ihre Eignung für ein Impression Management (Eindruck, den der User auf seinen Interaktionspartner durch das Weiterleiten oder Nicht-Weiterleiten machen möchte), für die symbolische Selbstergänzung (Selbstrepräsentation oder als Maskierungsform gegenüber den Interaktionspartnern) und für die Definition einer Gruppenzugehörigkeit oder sozialen Distinktion (z. B. nach dem Ansatz der In- und Out-Group nach Mummendey 1997) hin auszurichten.¹⁹²

Wie sich daran abzeichnet lässt, ist der Prozess des viralen Marketings sehr komplex und erfordert insbesondere eine subtile Vorgehensweise der Marketingakteure. Obwohl eine virale Kampagne auf den ersten Blick als Selbstläufer erscheint, verbergen sich dahinter zumeist komplexe Vorarbeiten.

Auch die für die Unternehmen negative Form viraler Informationsverbreitung im Zuge eines Shitstorms kann maßgeblich auf intrinsische Motivationsaspekte zurückgeführt werden. Hier sind zusätzlich zu den oben genannten noch altruistische Motive anzuführen, zumal sich virale verbreitete negativ Informationen oftmals im Themenbereich der sozialen Verantwortung angesiedelt haben¹⁹³, wie einige große Shitstorms aufgezeigt haben, darunter das Beispiel Nestle und auch die Fälle der Tierquälerei bei Wiesenhof, sowie Kinderarbeit im Auftrag von Esprit.

¹⁹¹ Ebd.

¹⁹² Vgl. ebd.

¹⁹³ Vgl. dazu auch Wenhart, Munzinger, 2012, S. 94 ff.

Vor dem Hintergrund der möglichen Konsequenzen von Shitstorms, welche in der Vergangenheit zwischen schweren Reputationsschäden bis hin zu existenziell unternehmensgefährdenden Auswirkungen reichten, erscheint ein systematisches Risikomanagement für das Marketing unerlässlich. Zentrale, für eine effiziente Risikoidentifikation, -analyse und -steuerung zu hinterfragende Kriterien sind:

- Welche sozialen, ökologischen oder sonstigen Verantwortungen werden von den Kunden (und anderen Stakeholdern) an das Unternehmen gestellt? (Stakeholder-Analyse¹⁹⁴)
- Welche Anlässe bietet das Unternehmen für öffentliche Kritik? (Risikoidentifikation / Corporate Social Responsibility)
- Wie können diese Anlässe vermieden werden? (Risikosteuerung / Corporate Social Responsibility)
- Wo her stammen die in die Öffentlichkeit dringenden Informationen? (Risikoidentifikation)
- Welche Maßnahmen zur Früherkennung von Reputationsrisiken bestehen? (z. B. Data Mining, Risikosteuerung durch Vermeidung)
- Wie ist bei drohendem Schadenseintritt zu interagieren, d.h. wer kommuniziert wie mit wem und worüber? (Risikosteuerung / Krisenreputationsmanagement)

Vor diesem Hintergrund kann es als schwierig erfasst werden, eine Krisensteuerung extern durchzuführen, da eine kontinuierliche Kommunikation zwischen Management und Marketing erforderlich ist und Dienstleister in diesem Segment besondere Kompetenzen aufweisen müssen, um das Unternehmen bei Krisen adäquat zu vertreten. In einer solchen Situation erscheinen über Marketingkompetenz hinaus insbesondere Kompetenzen im strategischen Management und im Risikomanagement erforderlich, um einen drohenden Schaden von dem betroffenen Unternehmen abzuwenden. Auch das Controlling stellt einen wichtigen Bestandteil dieser Vertretung und muss dementsprechend kompetent realisiert werden.

¹⁹⁴ Vgl. O’Riordan, Fairbrass, 2008, S. 746 ff.

4 Implikationen für die Marketingbranche unter Berücksichtigung wettbewerbstheoretischer Überlegungen

Nachfolgend gilt es Implikationen für die Marketingbranche unter Berücksichtigung von wettbewerbstheoretischen Überlegungen abzuleiten und die diesbezüglichen Möglichkeiten kritisch zu reflektieren. Nach dem gewonnen Kenntnisstand können Potenziale der Marketingdienstleister entweder darin gesehen werden, CRM nicht nur für sich selbst zu nutzen, sondern auch für ihre Kunden als Fullservice-Lösungen anzubieten. Eine weitere Modifikationsoption besteht auf den ersten Blick in der Weiterentwicklung der Marketingdienstleistungen in dem Bereich der strategischen Unternehmensberatungen. Diese Möglichkeiten sollen nachfolgend analysiert werden.

Dafür soll zunächst auf die Modifikation der Kernleistung als Anpassung an die Erfordernisse des Markts eingegangen werden. Daran anknüpfend erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit Marketingdienstleistern als Unternehmensberatungen, bevor die Möglichkeit analysiert wird, Marketingdienstleister als externe Unterstützer der unternehmensinternen Prozesse im CRM-Bereich zu analysieren. Dies würde einer Flexibilisierung der Tätigkeitsfelder entsprechen. Abschließend wird die Strategie der Differenzierung nach Porter auf die Marketingbranche angewendet, um deren Umsetzungspotenziale und Umsetzungsprobleme in den Fokus der Betrachtung zu rücken.

4.1 Modifikation der Kernleistungen als Anpassung an die Marktanforderungen

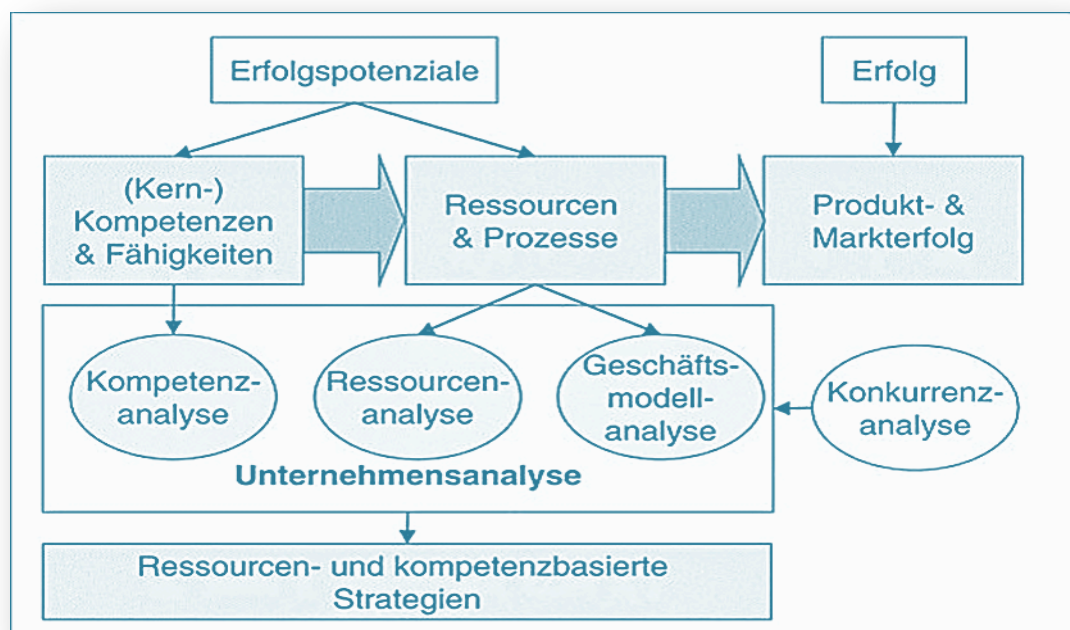
Ob Marketingdienstleister ihre Kernleistungen entsprechend an die Veränderungen des Markts vollständig anpassen sollten, kann nicht allgemein gültig beantwortet werden. Zunächst bewegen sich Marketingdienstleister – wie andere Unternehmen auch¹⁹⁵ – im Spannungsfeld zwischen den Potenzialen des

¹⁹⁵ Vgl. dazu die Diskussion über die Structure follows Strategy-These bei Spengler, 2009, S. 57

Markts und den Ressourcen, die es ihnen möglich machen den Markt oder Teile davon zu bedienen. Das bedeutet, dass nicht nur die Frage zu beantworten ist, welche Angebote Marketingdienstleister anhand der Nachfrage auf einem Markt positionieren könnten, sondern auch, ob die Ressourcen in ihrem Unternehmen ihnen das ermöglichen. Zu diesen Ressourcen können auch die Kompetenzen der Mitarbeiter gezählt werden. Die klassische Frage, ob die Struktur eines Unternehmens der Strategie anzupassen ist¹⁹⁶, kann somit nur anhand der realen, individuellen Gegebenheiten in einem Unternehmen beantwortet werden.

Dementsprechend müssen sowohl eine Analyse des Unternehmens, als auch eine Analyse des Markts erfolgen.

Abbildung 15: Aufbau der Unternehmensanalyse nach Dillerup¹⁹⁷



Dafür müssen folgenden Fragen geklärt werden¹⁹⁸:

¹⁹⁶ Vgl. ebd.

¹⁹⁷ Quelle: Dillerup, 2010, o.S.

¹⁹⁸ Vgl. nachfolgend ebd.

- Wie ist das Unternehmen aktuell und zukünftig hinsichtlich seiner Prozesse und Ressourcen (auch Kompetenzen) in der Relation zur Konkurrenz positioniert?
- Aus welchen Aktivitäten erzielt das Unternehmen seine Wertschöpfung?
- Welche Ressourcen sind für das Unternehmen strategisch wichtig? Aus welcher dieser Ressourcen kann das Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren?
- Welche Gestaltungspotenziale weist das Geschäftsmodell auf?

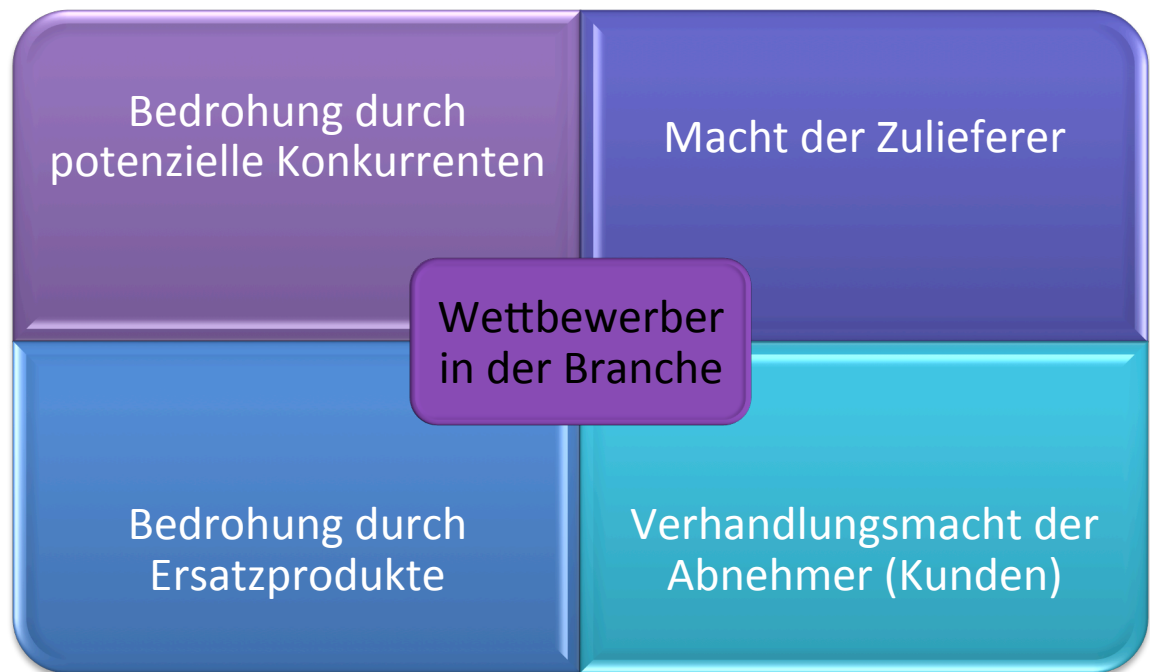
Da das CRM-Ziel darin liegt bestehende Kunden an den Marketingdienstleister zu binden, Neukunden zu gewinnen und die Zufriedenheit der Kunden zugunsten einer Bindung zu steigern, lassen sich die Möglichkeiten für neue Geschäftsfelder bevorzugt durch die Analyse von Kunden gewinnen. Die zu verfolgende Frage liegt also darin, welche Angebote sich die Kunden wünschen würden. Hier können Zufriedenheitsanalysen nicht nur Aufschluss über die gegenwärtige Zufriedenheit als Bindungsindikator liefern, sondern auch über die Potenziale, das Geschäftsfeld zu erweitern und zu modifizieren,

Für die Analyse des Markts, auf den ein Marketingdienstleister sein Tätigkeitsfeld hin bewegen möchte, kann eine Branchenstrukturanalyse nach Porter ein geeignetes Instrument darstellen, um die Attraktivität des Markts zu bewerten.

Dieser Branchenstrukturanalyse liegt ein Modell zugrunde, dass die Wettbewerbsintensität in einer Branche basierend auf fünf Wettbewerbskräften (Five Forces) untersucht.¹⁹⁹

¹⁹⁹ Vgl. ebd., S. 25 f.

Abbildung 16: Five Forces nach Porter²⁰⁰



Die Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten ist im Modell deswegen eine zentrale Einflussgröße der Attraktivitätsbewertung, da diese die Rentabilität des Markts verringern können und durch ein verstärktes Angebot zu Preiskämpfen führen können.²⁰¹ Je niedriger also diese Bedrohung ausfällt, umso attraktiver ist der Markt ansatzgemäß zu bewerten.²⁰² Der Grad der Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten als Indikator der diesbezüglichen Attraktivität wird durch das Ausmaß der Eintrittsbarrieren in den Markt bewertet:

„Eintrittsbarrieren ergeben sich etwa durch spezifische Fähigkeiten oder andere immaterielle sowie materielle Aktiva, über die nur wenige Wettbewerber verfügen. Fehlendes Kapital ist nur selten eine Barriere, weil es

²⁰⁰ Eigene Darstellung nach Porter, 1999, S. 34

²⁰¹ Vgl. auch Camphausen, 2007, S. 40 ff.

²⁰² Vgl. ebd.

*relativ leicht zu beschaffen ist. Aber neue Technologien und Patente können zusätzliche Wettbewerber ausschließen.*²⁰³

Wesentlich lässt sich das Ausmaß der Markteintrittsbarrieren durch folgende Parameter bestimmen, wobei anzumerken ist, dass dieses Ausmaß sowohl anhand der jeweiligen Branche als auch anhand des jeweiligen Unternehmens unterschiedlich zu bewerten ist²⁰⁴:

- Economics of scale (Skalenerträge durch höhere Produktionsmengen) oder Lernkurvenvorteile
- Unternehmenseigene Unterschiede in den Produkten
- Identität der Marke und Bindung der Kunden
- Kostenvorteile (absolute Kosten)
- Kosten der Umstellung
- Zugänglichkeit der Distribution (potenzielle Probleme des Vertriebs, zum Beispiel durch die Besetzung von Vertriebskanälen bestehender Unternehmen.
- Unternehmenseigene kostengünstige Gestaltung von Produkten
- Erforderliches Kapital
- Regulierung des Markts (z.B. durch rechtliche Zugangsbeschränkungen)
- Bindung von Abnehmern an andere Anbieter (z. B. vertragliche Bindungen)

Wie sich anhand dieser Aufstellung erkennen lässt, stammen einige dieser Eintrittsbarrieren aus dem Produktionsgüterbereich und sind nicht ohne weiteres auf die Branche der Marketingdienstleister übertragbar. Wenn Marketingdienstleister ihren Tätigkeitsschwerpunkt mehr in Richtung Customer Relationship Management-Anbieter und strategische Unternehmensberatung verschieben,

²⁰³ Copeland, Koller, Murrin, 2002, S. 289

²⁰⁴ Vgl. nachfolgend Fuchs, Apfelthaler, 2009, S. 124

erscheinen Economics of scale zum Beispiel als vernachlässigbarer Faktor. Ein Nachteil gegenüber bestehenden Anbietern kann jedoch in der Lernkurve gesehen werden, die die Position der lange in einem Tätigkeitsbereich aktiven Unternehmen stärkt und für neue Unternehmen eine Eintrittsbarriere bedeuten kann. Hier zeigt sich, dass es auf dem existierenden Markt sowohl bereits CRM-Fullservice-Anbieter gibt als auch klassische Anbieter mit dem Schwerpunkt Unternehmensberatung, die CRM-Lösungen anbieten. Genaue Marktdaten liegen jedoch bislang nicht vor.

Staatliche Regulierung als Eintrittsbarriere in diesem Markt scheinen ebenfalls vernachlässigbar. Eintrittsbarrieren können für Marketingdienstleister jedoch in den Umstellungskosten insbesondere in Form von Lernkosten gesehen werden und in der Vereinbarkeit ihrer neuen Tätigkeitsfelder mit ihrem bisherigen Unternehmensimage.

Die Macht der Zulieferer²⁰⁵, welche ebenfalls im Produktionsgüterbereich als zentraler Attraktivitätsfaktor erfasst werden kann, erscheint für den Anwendungsfall der Marketingdienstleister auf den ersten Blick zu vernachlässigen, da diese Branche primär auf Humankapital (insbesondere Wissen und Kompetenz) aufbaut und somit strukturell eine geringere Bedeutung des Beschaffungsmarktes verzeichnet (den Personalmarkt ausgenommen). Jedoch muss darauf verwiesen werden, dass für CRM erforderliche Systemlösungen bezogen werden müssen. Hier scheint der Markt jedoch ein umfangreiches Angebot aufzuweisen²⁰⁶, so dass die Macht der Zulieferer durch zahlreiche Substitutionsmöglichkeiten nicht allzu hoch ansetzbar erscheint.

Die Macht der Abnehmer stellt einen weiteren Faktor der Attraktivitätsbewertung von Branchen.²⁰⁷ Je geringer diese Marktmacht ausgebaut ist, umso attraktiver lässt sich diese Branche Ansatz gemäß diesbezüglich bewerten, da der Abnehmer dann weniger Alternativen hat.²⁰⁸ Diese Marktmacht ist gerade im Bereich der CRM-Fullservice Anbieter schwierig zu bewerten, da keine Marktdaten vorliegen. Im Bereich strategischer Managementdienstleistungsangebote kann durch die traditionellen Unternehmensberatungen von einer hohen

²⁰⁵ Vgl. Porter, 1999, S. 34

²⁰⁶ Vgl. u.a. Kostojohn, Johnson, Paule, 2011, S. 11

²⁰⁷ Vgl. Hungenberg, 2004, S. 101

²⁰⁸ Vgl. ebd.

Marktdichte und zahlreichen sogenannten Big Playern wie z. B. dem Marktführer McKinsey & Company Inc. (internationaler Anbieter, in Deutschland in Düsseldorf ortsansässig) ausgegangen werden.²⁰⁹

Bei hoher Marktfrequenz kann der Differenzierungsgrad eines Unternehmens, also inwiefern es in der Lage ist einen für die Kunden subjektiven, einzigartigen Vorteil zu erzeugen, zentral sein, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen.²¹⁰

Auch das vorhandene Ausmaß an Ersatz- oder Substitutionsprodukten bedeutet eine für die Attraktivitätsbewertung einer Branche zentrale Stellgröße, da diese zu einer Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den Anbietern führt.²¹¹ Wie groß das Angebot an CRM-Fullservice-Lösungen als Substitut ist, kann wegen fehlender Marktdaten nicht ermittelt werden, im Bereich der Unternehmensberatungen ist das Angebot jedoch stark ausgeprägt. Auch hier erscheinen Wettbewerbsvorteile also primär durch Differenzierung generierbar.

Die fünfte Wettbewerbskraft besteht nach dem Modell der Five Forces in der Rivalität zwischen den existierenden Wettbewerbern.²¹² Diese wird nach Porter durch folgende Aspekte bewertet²¹³:

- Viele Wettbewerber oder identisch ausgerichtete Wettbewerber
- Unzureichend dynamisches Wachstum
- Hohe Fixkosten
- Geringes Differenzierungspotenzial
- Konflikte durch ausgeprägte Unterschiedlichkeit der Wettbewerber
- Erfolgsdruck durch hohe Austrittsbarrieren
- Ausgeprägter strategischer Einsatz

Im Bereich der Unternehmensberatungen sind viele dieser negativen Faktoren gegeben: Die Anzahl der Marktteilnehmer ist hoch, der strategische Einsatz kann ebenfalls als hoch erachtet werden, da hier die Professionalisierung der

²⁰⁹ Vgl. u.a. Lünendonk, 2012, o.S.

²¹⁰ Vgl. u.a. Träger, 2008, S. 34

²¹¹ Vgl. Deelmann, Huchler, Jansen, Petmecky, 2007, S. 242

²¹² Vgl. Porter, 1999, S. 34

²¹³ Vgl. nachfolgend ebd., S. 18 ff.

Branche auf Strategien gegeneinander ausgespielt werden kann. Die Möglichkeiten der Differenzierung sind für die Kunden von außen schwierig zu erkennen. Die Fixkosten können heterogen ausfallen, durch die Wissensintensivierung der Branche können diese insbesondere im Personalbereich gesehen werden, wo sie jedoch ein hohes Niveau erreichen können. Diese Spezialisierung der intangible Assets im Personalbereich können zugleich als hohe Austrittsbarriere betrachtet werden, da darin die wesentliche Wertschöpfung der Branche besteht.

Im CRM-Fullservice Segment kann die Rivalität der existierenden Wettbewerber wegen fehlenden Marktdaten zwar nur anhand von Anhaltspunkten analysiert werden. Da der Markt jedoch relativ jung ist, kann daraus abgeleitet werden, dass diese Rivalität dort nicht ganz so ausgeprägt ist. Dies lässt sich theoretisch anhand der Blue Ocean-Strategie von Kim und Mauborgne begründen.²¹⁴ Bei der Blue Ocean-Strategie wählen Unternehmen zur Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen neue lukrativ erscheinende Märkte aus, die noch nicht von Wettbewerb erfasst wurden, wie es bei den bekannten Märkten (Red Ocean) der Fall ist.²¹⁵ Auch kann der Markt hier durch den CRM-Nachholbedarf vieler Unternehmen als potenzialreich betrachtet werden: Diese Einschätzung legitimiert sich insbesondere an der hohen Anzahl von gescheiterten CRM-Implementierungen, die vielfach festgestellt wurden²¹⁶, und die die Hinzuziehung eines professionalisierten CRM-Anbieters attraktiv gestalten können.

4.2 Kritische Auseinandersetzung mit Marketingdienstleistern als Unternehmensberatungen

Bei der Überlegung, die Aktivitäten von Marketingdienstleistern weiter in den strategischen Bereich der Unternehmensberatungen zu verschieben, sind zunächst zwei Perspektiven zu berücksichtigen: die inhaltlich-theoretische und die praktische Perspektive.

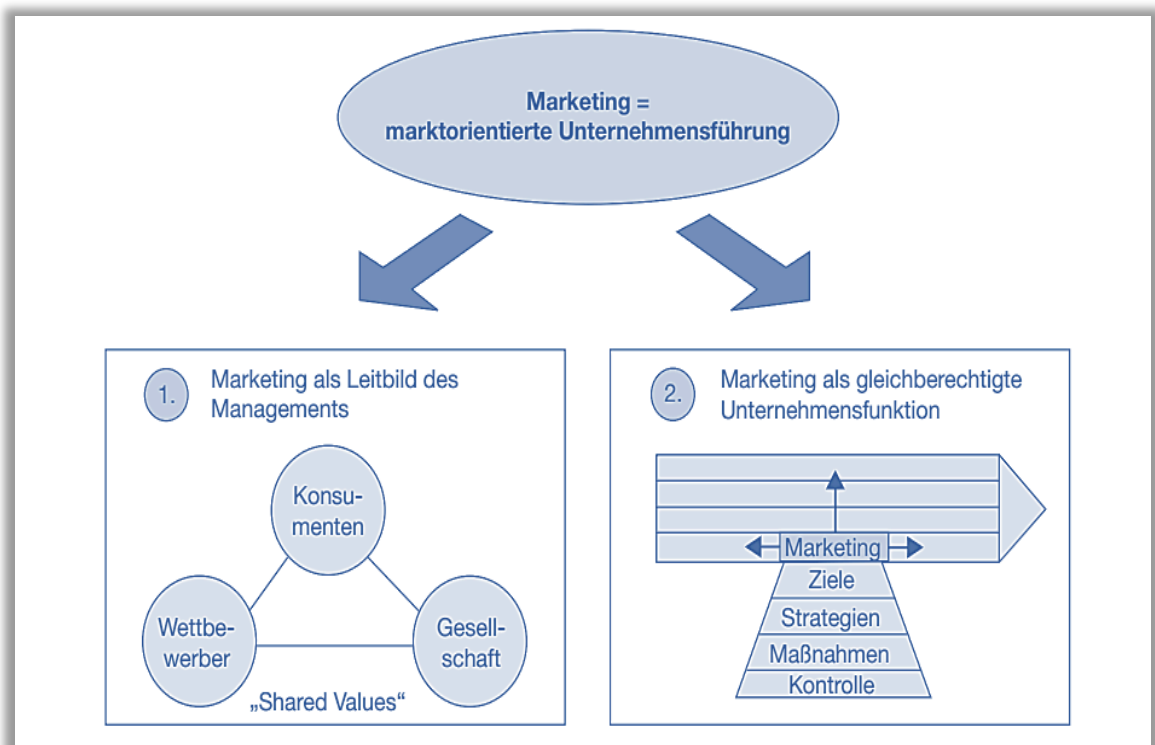
²¹⁴ Vgl. Kim, Mauborgne, 2005, S.11

²¹⁵ Vgl. ebd.

²¹⁶ Vgl. für einen Überblick u.a. Georgi, Mink, 2011, S. 59 ff.

Aus der inhaltlich theoretischen Sicht verbleibt zunächst zu hinterfragen, welche Überschneidungsbereiche zwischen Marketing und Management bestehen. Die Frage lässt sich je nach herangezogener Definitionsgrundlage heterogen beantworten. Im Feld der Marketingdefinitionen finden sich Ansätze, die das Marketing inhaltlich soweit greifen, dass darunter nahezu alle Unternehmensaktivitäten vorzufinden sind. Nimmt man zum Beispiel das moderne Marketingverständnis von Meffert et al. als „*integrierte, marktorientierte Führungskonzeption*“²¹⁷, so wird deutlich, dass das Tätigkeitsfeld einen engen Bezugsrahmen zum Management aufweist, bzw. dem inhärent ist.

Abbildung 17: Marketing als duales Führungskonzept nach dem Verständnis von Meffert et. al.²¹⁸



Es finden sich zugleich auch Definitionsansätze in der Literatur, die das Marketing inhaltlich *bescheidener* darstellen und Marketing als „*Beschränkung auf diese Kategorien des sogenannten Marketing-Mix, häufig auch als „4 Ps“ (Pro-*

²¹⁷ Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2012, S. 13

²¹⁸ Quelle: ebd.

duct, Price, Promotion, Place)²¹⁹ reduzieren. Diese unterschiedlichen Betrachtungsweisen zeigen zugleich auch die unterschiedlichen Betrachtungsweisen über die Kompetenzen auf, die den Marketingdienstleistern zugeschrieben werden und die sich in einem Spannungsfeld bewegen, das von einer rein ausführenden Institution bis hin zu einem beratungsintensivierten Tätigkeitsfeld reichen, bei dem der externe Marketingdienstleister als außen gelagerte Schnittstelle von strategisch zentralen Unternehmensaspekten verortet ist.

Dieses Spannungsfeld kann in der Praxis zu Konflikten in der Wahrnehmung der Auftrag vergebenden Unternehmen führen, die den Marketingdienstleistern entweder eine hohe Beratungskompetenz für strategische Entscheidungen oder eine rein ausführende Kompetenz in der praktischen Umsetzung zuordnen.

So bleibt zu hinterfragen, inwiefern das Tätigkeitsfeld der Unternehmensberatung von Marketingdienstleistern deren Kernkompetenzen zugeordnet wird und ob diese Bezeichnung Glaubwürdigkeit bei den Kunden und anderen Stakeholdern erfährt. Die Glaubwürdigkeit von Marketingbotschaften kann als erfolgskritische Determinante betrachtet werden.²²⁰ Neben der bereits hohen Frequentierung des Unternehmensberatungsmarktes und der damit niedrig zu bewertenden Attraktivität des Markts, scheint auch das potenzielle Glaubwürdigkeitsdefizit eher gegen eine Verschiebung des Tätigkeitsfelds in diese Richtung zu deuten.

4.3 Marketingdienstleister als externe Unterstützer der unternehmensinternen Prozesse – Flexibilisierung der Tätigkeitsfelder

Geht man von einer Flexibilisierung des Tätigkeitsfelds von Marketingdienstleistern aus, bei denen die Dienstleister als externe Unterstützer der unternehmensinternen Prozesse des Managements des Kundenunternehmens agieren, so zeigt sich ein breites Anwendungsfeld. Die zahlreichen Prozesse, die aus den steigenden Anforderungen an die Kundenbindung von Unternehmen her-

²¹⁹ Kreutzer, 2008, S. 12

²²⁰ Vgl. dazu u.a. die Forschungsergebnisse von Küster-Rohde, 2010, S. 138 ff.

vorgehen, zeigen zahlreiche Schnittstellen im CRM-Prozess auf, an die Marketingdienstleister adaptieren können. Diese sollen nachfolgend anhand der in Kapitel 2.3 skizzierten Erfolgsfaktoren analysiert werden.

In der differenzierten, bzw. differenzierenden Kundenanalyse werden, wie dargestellt wurde²²¹, die Kundenbedürfnisse und der jeweilige Kundenwert analysiert. In diesem Punkt besteht ein traditionelles Aktivitätsfeld des Marketings, Absatzmärkte zu analysieren, zu segmentieren und zu bearbeiten, auch wenn die Analysesysteme mit dem analytischen CRM nun potenzialreicher und differenzierter erscheinen. Hier scheint eine enge informatorische Prozessanbindung zwischen Marketingdienstleistern und Kundenunternehmen gefragt, um Prozessabläufe optimal auszugestalten.

Bei der darauf aufbauenden Entwicklung einer Kundenstrategie kann der Marketingdienstleister zunächst als Berater des Unternehmens agieren, in dem er seine über die Ergebnisebene hinausreichenden Erfahrungen der analytischen CRM-Auswertung in die Planung integriert und seine Marketing Erfahrungen in den Bereichen Kundengewinnung/Kundenrückgewinnung, Bindung/Intensivierung und Beendigung von Kundenbeziehungen einbringt.

Die Strategiebestandteile der Kundengewinnung/Kundenrückgewinnung stellen wiederum klassische Marketingtätigkeiten dar, in die die Dienstleister eine breite Erfahrungsebene einfließen lassen können. Der Unterschied zum traditionellen Tätigkeitsfeld des Marketings kann darin gesehen werden, dass der Prozess nicht mehr trennend zwischen strategischer Entscheidung im Unternehmen und operativer Umsetzung beim Marketingdienstleister funktioniert, sondern stärker kooperativ und schnittstellenbetont ausgestaltet erscheint.

Auch das Feld Bindung und Intensivierung der Kundenbeziehungen stellt mit dem Loyalitätsmanagement, der Forcierung von Kundenempfehlungen und der Animierung zum Cross- und Up-Selling²²² ein traditionelles Feld von Marketingdienstleistern. Jedoch lassen sich folgende Veränderungen verzeichnen: Im Web 2.0 haben sich viele Kundenkanäle entwickelt, die eine umfangreiche Be-

²²¹ Vgl. Kapitel 2.3

²²² Vgl. ebd.

treuung benötigen. Das Social Media Marketing kann als aufwandsintensives Feld des Marketings betrachtet werden:

„Für klassische Agenturen bedeutet dies eine erhebliche Änderung der Sicht- und Arbeitsweise; denn war es bisher so, dass mit Beginn einer Kampagne der Stein ins Rollen gebracht und die Arbeit im Grunde erledigt war und man sich schon auf die nächste Aufgabe vorbereitete, so geht an dieser Stelle in den sozialen Medien die Arbeit erst richtig los. Laufend müssen Stimmungen, Reaktionen, Kommentare etc. beobachtet werden, es wird diskutiert und optimiert, es gibt Kurskorrekturen und unvorhergesehene Zwischenfälle, es gibt inspirierende neue Anregungen und Belanglosigkeiten, aufbauendes Lob und niederschmetternde Kritik.“²²³

War traditionelles Marketing vorher tendenziell eher mit einer One-way-Kommunikation gleichzusetzen, hat sich mit der Entwicklung des Social Webs nicht nur das Interaktionsverhältnis hin zum Miteinander auf Augenhöhe verändert.²²⁴ Die Kommunikation verhält sich durch die Vernetzung der Nutzer und die daraus hervorgehende Transparenz tendenziell nicht mehr nur One-to-One sondern Many-to-Many:

„Interaktion ist dabei aber nicht mit dem Konsum von Werbung zu verwechseln. [...] Gar nicht auf User [...] zu reagieren, ist [...] immer mit einem Reputationsverlust verbunden.“²²⁵

Daran wird deutlich, dass es das klassische Ende einer Marketingkampagne im Social Media-Bereich kaum gibt, weil die Reaktionen der Nutzer auch stark zeitverzögert erfolgen können. Blogs, Fanpages und andere Auftrittsformen erfordern eine kontinuierliche Wartung und sind zugleich zentrale Repräsentationsebenen von Unternehmen. Wer dort die Stimme des Unternehmens, die mit den Kunden kommuniziert, wahrnehmen soll, ist eine schwierige Frage. Zahlreiche sogenannte Shitstorms haben in der Vergangenheit aufgezeigt, welche Probleme entstehen können, wenn auf Social Media-Plattformen kein kompe-

²²³ Ahlden, 2012, S. 47

²²⁴ Vgl. ebd.,

²²⁵ Wolber, 2012, S. 54 ff.

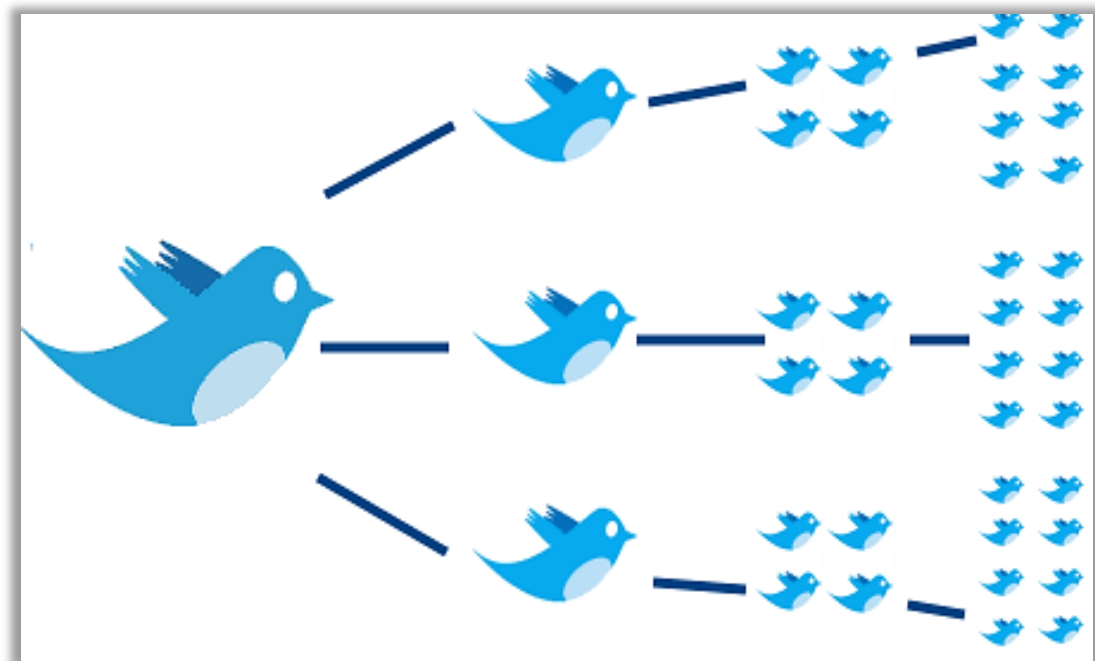
tenter Umgang mit der Nutzerkritik erfolgt.²²⁶ Die Vertretung eines Unternehmens in diesen Kommunikationskanälen erfordert also eine hohe Professionalität und kann dementsprechend über erfahrene Marketingdienstleister realisiert werden. Insbesondere bei Reputationskrisen ist hier aber eine enge Zusammenarbeit mit dem Management erforderlich. Auch zeigt die Dynamik von Social Media-Eskalation auf, dass ein Plan zur Abwendung eines Reputationsschadens als wesentlicher Bestandteil des Risikomanagements bereits vorliegen sollte, bevor der Fall eintritt. Diese Vorlage dient der Handlungssicherheit der Akteure und stellt eine wichtige Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Marketingdienstleister dar.

Im Loyalitätsmanagement finden sich im Zeitalter von Social Media sowohl Bereiche, die dem klassischen Marketingbereich zugerechnet werden können (z. B. Treue-Aktionen), als auch Bereiche, die eine enge Vernetzung zum Unternehmen erfordern (z. B. das Beschwerde-Management). Für das Word auf Mouth-Marketing (auch Weiterempfehlungsmarketing) finden sich zahlreiche Handlungsfelder, in denen klassische Marketingkampagnen nun eine neue Dimension der Reichweite entwickeln konnten: Das Viral-Marketing kann als das digitale Pendant der Mund-zu-Mund-Propaganda bezeichnet werden, nur dass auch hier die Nutzerkommunikation nicht mehr nur One-to-One sondern Many-to-Many funktioniert.²²⁷

²²⁶ Vgl. vertiefend dazu Wenhart, Munzinger, 2012, S. 46

²²⁷ Vgl. Förster, 2010, S. 77 f.

Abbildung 18: Virales Marketing am Beispiel eines Twitter Tweets²²⁸



Während früher eine Person einer anderen ein Produkt empfahl, unterliegt die Reichweite im Social Media Marketing einem Multiplikator-Effekt, der mit der klassischen „Teilen“-Funktion vieler Plattformen entfacht wird, indem die Information an alle vernetzten Nutzer gesendet wird, die diese wiederum weiterleiten können.²²⁹ Eine virale Kampagne verbreitet sich durch das selbstständige Teilen der Nutzer mit einem geringen Kostenaufwand und kann durch die Verbreitung eine enorme Reichweite erzielen.²³⁰ Es gilt jedoch zu beachten, dass diese Kampagnen potenziell schwierig zu initiieren und einmal in Gang gebracht nicht mehr steuerbar sind.²³¹ Die Aufgabe des Marketingdienstleisters besteht somit in der Initiierung des Word of Mouth, während das Unternehmen selbst für die Zufriedenheit als Grundlage der Weiterempfehlung Sorge trägt.²³² Das Weiterempfehlungsmarketing stellt zugleich auch eine zentrale Größe der Neukundengewinnung dar.²³³

²²⁸ Quelle: Hamza, 2012, o. S.

²²⁹ Vgl. Pirouz, Vill, 2012, S. 34

²³⁰ Vgl. Wolber, 2012, S. 26

²³¹ Vgl. ebd.

²³² Vgl. Kapitel 2.3

²³³ Vgl. ebd.

Die für eine erfolgreiche CRM-Umsetzung erfolgskritische Anpassung der Organisationsstruktur²³⁴ kann zugleich auch als erfolgskritischer Bereich der darin möglichen Positionierung von externen Marketingdienstleistern erfasst werden. Ob extern oder intern realisiert scheint jedoch im Zeitalter digitaler Vernetzung nicht mehr zentral zu sein, wesentlich bedeutsamer kann die Stimmigkeit zwischen den Auffassungen des Unternehmens über den Umgang mit den Kunden und dem diesbezüglichen Handlungsrahmen und den Umsetzungen dieses Leitbilds durch den Marketingdienstleister betrachtet werden. Es wurde anhand der bis hierhin erarbeiteten Inhalte deutlich, dass nur eine enge inhaltliche Zusammenarbeit eine effiziente CRM-Umsetzung gewährleistet.

4.4 Die Strategie der Differenzierung nach Porter und deren Umsetzungspotenziale in der Marketingbranche

Betrachtet man die steigenden Anforderungen an die Kundenbindung, denen Unternehmen ausgesetzt sind, die hohen Misserfolgsraten von CRM-Implementierungen und die zahlreichen, möglichen Ansatzstellen von Marketingdienstleistern im CRM-Bereich, so kann angenommen werden, dass sich dieser Markt für viele Marketingdienstleister zu einem Betätigungsfeld entwickelt. -Insofern er das noch nicht ist.

Mit der Ausbreitung von Anbietern in einem Markt sinkt gemäß Porters Branchenstrukturanalyse zugleich auch dessen Attraktivität.²³⁵ Wie in der Abbildung 9 der generischen Strategien Differenzierung und Kostenführerschaft in Relation zu Return of Invest und Marktanteil²³⁶ aufgezeigt wurde, verhält sich der Return of Invest in einem Markt mit vielen Anbietern jedoch nur an zwei Punkten

²³⁴ Vgl. ebd.

²³⁵ Vgl. Kapitel 4.1

²³⁶ Vgl. Porter, 1998, S. 43

besonders attraktiv: Der Kostenführerschaft und der Differenzierung. Eine Kostenführerschaft erscheint in diesem Segment für die Marketingdienstleister schwierig zu realisieren, da die Wertschöpfung der Branche wesentlich aus dem Humankapital hervorgeht: Es sind die Mitarbeiter, die im Marketing Leistung erbringen und keine Maschinen, die Skalierungseffekte in Abhängigkeit von der Produktionsmenge ermöglichen.

Die generische Strategie der Differenzierung scheint hingegen für Marketingdienstleister bedeutend mehr Potenzial aufzuweisen. Bei der Differenzierung geht es darum, für den Kunden einen subjektiven Wertbeitrag zu erzeugen, der vom Kunden ungeachtet seines Preises als einzigartig wertstiftend beurteilt wird.²³⁷ Potenzialreicher erscheint dies deswegen, da gerade dieser Wettbewerbsbereich nicht preisfokussiert ist und sich auf den branchenrelevanten Wertschöpfungsfaktor des Humankapitaleinsatzes bezieht, durch den eine Differenzierung der Leistung gegenüber den Wettbewerbern möglich ist.

Jedoch muss zunächst analysiert werden, worin positive Abgrenzungsmöglichkeiten für Marketingdienstleister im Bereich des CRM-Angebots bestehen können. Ob diese dann tatsächlich geneigt sind, einen subjektiv-einzigartigen Konsumentennutzen zu erzeugen, kann nur empirisch erhoben werden.

Allgemein günstig erscheinende Ansatzstellen scheinen besonders in den Problembereichen zu liegen, die viele Unternehmen bei der CRM-Implementierung aufzeigen. Anhand des empirischen Forschungsstands unterscheidet Töpfer²³⁸ die folgenden Ursachen für das Scheitern, welche sich zugleich als Ansatzstellen anbieten, dort mit einer Differenzierungsstrategie anzusetzen. Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass der subjektiv-einzigartige Vorteil aus der Kundensicht gar nicht in den Bereich der Kernleistungen fallen muss.²³⁹ Ein klassisches Beispiel dafür sind Unternehmen, die sich zum Beispiel über das Design ihrer Produkte abheben, exemplarisch kann dafür Apple angeführt werden.

- Strategische Versäumnisse, d.h. die Kundenorientierung wurde unzureichend in die Unternehmensphilosophie integriert, es wurden keine

²³⁷ Müller, 2007, S. 36

²³⁸ Töpfer, 2008, S. 643

²³⁹ Vgl. Träger, 2008, S. 34

Strategien für den Umgang mit den Kunden festgelegt oder es bestanden Versäumnisse in der Definition von messbaren Zielgrößen.²⁴⁰

- ❖ Bei den strategischen Problemfeldern können sich Marketingdienstleister durch ein hohes Qualifikationsspektrum im Umgang mit Kunden und der messbaren Ausgestaltung von Zielen einbringen und sich durch diesen Schwerpunkt von der Konkurrenz differenzieren. Zentral dafür erscheinen die Ausgestaltung besonderer Leistungsspektren, wie Mitarbeiterschulungen, Strategiekonzeptionen, Integration von CRM-Softwarelösungen aus einer Hand.
- Defizite im Bereich von Organisation und Informationsübertragung können als weitere, häufige Problemschnittstelle geltend gemacht werden.²⁴¹ Dazu zählen zum Beispiel unklare Zuständigkeiten, fehlende CRM-Ressourcen, zu enge Zeitfenster und fehlende Wissensübertragung aus Erfahrungen.²⁴²
 - ❖ Ansatzstellen einer Differenzierungsstrategie können hier darin gesehen werden, dass sich externe Marketingdienstleister in der Erbringung von Leistungen stark in die Strukturen des Unternehmens integrieren und bei Bedarf Pläne zur Umstrukturierung vorlegen. Die differenzierende Leistung kann hier in der Integrationsleistung und der organisatorischen Planleistung liegen.
- Defizitäres Agieren des Personalmanagements in Bezug auf die erforderlichen personellen Leistungen ist ein weiterer zentraler Anlass für das Scheitern von CRM-Implementierungen.²⁴³
 - ❖ Hier kann sich der Marketingdienstleister positiv dadurch differenzieren, dass er Schnittstellenprobleme bei der Umsetzung der

²⁴⁰ Vgl. ebd., S. 643

²⁴¹ Vgl. ebd., S. 645

²⁴² Vgl. ebd.

²⁴³ Vgl. ebd.

Personalorganisation und Unterstützung erkennt, aufgreift und an der Optimierung von Prozessen ansetzt. Ganz besonders relevant erscheinen Management- und Mitarbeiterschulungen zum Gebrauch der CRM-Kundendatenbanken, d.h. welche Informationen in die Datenbank gehören, die für die Analysen zentral sind.

Wie sich daran aufzeigen lässt, erscheinen besonders die Aspekte Integration in den Rahmen des Kundenunternehmens, Kooperation, Adaption und Knowledge-Transfer als wesentliche Potenzialbereiche einer Differenzierungsstrategie zu benennen, da sie durch die bestehenden Probleme vieler Kundenunternehmen in diesem Bereich an deren Bedürfnisse adaptieren.

Relevant erscheint in diesem Zusammenhang, dass der Marketingdienstleister selbst strategisch festlegt, wie er sich in diesen CRM-Prozess einbringen möchte. Wie bis hierhin aufgezeigt wurde, verbleibt auch in diesem Bezugsrahmen zu betonen, dass CRM einen kooperativen Strategieverbund darstellt und kaum als Insellösung praktiziert werden kann.

Abbildung 19: Kooperatives CRM im Strategieverbund²⁴⁴



Wenn Marketingdienstleister es nicht hinreichend schaffen, sich in die CRM-Prozesse zu integrieren, fallen sie somit tendenziell auf eine Position zurück, die ihnen nur noch die Marketingumsetzung einzelner Fragmente des Prozesses zugesteht.

²⁴⁴ Quelle: Töpfer, 2008, S. 639

5 Fazit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde das Ziel verfolgt, sich mit den zukünftigen oder bereits bestehenden Anforderungen an externe Marketingdienstleister vor dem Hintergrund sich ausbreitender CRM Aktivitäten vieler Unternehmen auseinanderzusetzen.

Dazu wurde im theoretischen Teil der Arbeit ein Einblick in zentrale Grundlagen des CRM gewährt. Es wurde die Entwicklung und deren wirtschaftliche Rahmenbedingungen aufgezeigt, in der sich das Beziehungsmarketing zu einem ganzheitlichen Unternehmenssteuerungsansatz, dem Customer Relationship Management, etablieren konnte. Um die Bedeutungsrelevanz dieser Entwicklung und deren Auswirkungen auf die unternehmerische Praxis aufzuzeigen, wurden die inhaltlich- theoretischen Grundlagen des CRM dargestellt. Der Schwerpunkt dieser Darstellung lag auf den Wirkungszusammenhängen zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, den bekannten Erfolgsfaktoren von CRM-Maßnahmen und den aus dem CRM hervorgehenden wettbewerbstheoretischen Potenzialen, die zugleich die besondere ökonomische Attraktivität dieses Ansatzes aufzeigen.

Im dritten Teil der Arbeit wurde eine phänomenologische Betrachtung der wirtschaftlichen Situation externer Marketing-Dienstleister verfolgt. Diese Betrachtung zeigte auf, dass die allgemeine Veränderung der Wettbewerbssituation vieler Branchen hin zum Hyperwettbewerb einen hohen Druck auf die Effizienz des Marketings ausübt. Der Marketingmarkt unterliegt dabei verschiedenen Trendbewegungen, in denen sich die verfolgten CRM-Ziele der Kundenunternehmen widerzuspiegeln scheinen (Kundenorientierung, Dialogorientierung und Technisierung).²⁴⁵ Durch diese Anforderungstrends im Marketing haben sich zugleich auch die Anforderungen an das Verantwortungsbewusstsein und Kompetenz der Marketingdienstleister verschärft, da insbesondere durch die Reputationsrisiken in Social Media Bereich besondere Risiken entstanden sind,

²⁴⁵ Vgl. Vogt, 2012, S. 14; Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2012, S. 646; Hoffmann, 2008, S. 26 f.

die sich als Entsprechung einer steigenden Konsumentenmacht aufzeigen lassen.

Durch das verstärkte Ineinandergreifen von Marketing und Management, das innerhalb der vorliegenden Arbeit an zahlreichen Stellen deutlich wurde, kann externen Marketingdienstleistern eine Verortung in einem Spannungsfeld zwischen externer Managementberatung und externer Marketingdienstleistung zugeordnet werden, da die Felder kaum noch auseinander dividierbar erscheinen.

Diese Erkenntnis führte bei dem Bestreben, im vierten Teil der Arbeit Implikationen für externe Marketingdienstleister ableiten zu können, zu zwei denkbaren Optionen: Die Modifikation der Marketingkernleistungen in Richtung einer strategischen Beratung oder die stärkere Fokussierung auf den CRM-Bereich. Die Auseinandersetzung mit den Five Forces ergab eine tendenziell strategisch sinnvollere Positionierung im CRM-Bereich, da der Markt nicht in gleichem Ausmaß frequentiert sein dürfte, als der der Unternehmensberatungen. Ferner ist anzunehmen, dass die Marketingdienstleister in der Kundenwahrnehmung hier weniger auf Konflikte mit der Authentizität ihrer Kompetenz stoßen. Zwar haben Marketingdienstleister seit geraumer Zeit strategische Beratungsleistungen erbracht, das Spannungsfeld zwischen Marketing und Management kann jedoch zu heterogenen Kompetenzzuschreibungen auf Seiten der Kunden führen.

Der Bereich CRM als Tätigkeitsfeld bietet hier augenscheinlich deutlich mehr Potenzial, da dieser die Kernkompetenzbereiche des Marketings aufgreift. In der Arbeit wurden zahlreiche Möglichkeiten dargestellt, die Unternehmen für eine Differenzierungsstrategie auf diesem Markt nutzen können, um daraus Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten erschließen zu können. Maßgeblich rekurrieren diese Potenziale auf eine starke Integration in den Rahmen des Kundenunternehmens, Kooperation, Adaption und einen Knowledge-Transfer. Diese Potenziale ließen sich aus den Problemen ableiten, die bei der Implementierung von CRM in Unternehmen häufig auftreten und zeugen somit von einer möglichen Anbindung der Dienstleistungen an die Bedürfnisse des Markts.

Literatur

- AGP (Account Planning Group), Was ist Planning?, 2012 [zuletzt abgerufen am 6.03.2013, unter:] <http://www.apgd.de/planning/was-ist-planning/>
- Ahlden, A., Braucht jede Marke eine Facebook-Fanpage?, in: Schulten, M., Mertens, A., Horx, A., Social Branding - Strategien - Praxisbeispiele - Perspektiven, Gabler, Wiesbaden, 2012, S. 43-63
- Alby, T., Web 2.0. Konzepte, Anwendungen, Technologien, Hanser, München, 2008
- Anderson, E. Customer Satisfaction and Word of Mouth, Journal of Service Research, 1998, Vol. 1, Nr. 1, S. 5-17
- Arachchi, K., Dogan, S., Context-Aware Content Adaptation for Personalised Social Media Access, in: Ramzan, N., van Zwol, R., Lee, J.S., Clüver, K., Hua, X. S. (Hrsg.), Social Media Retrieval. Computer Communications and Networks, Springer, London, 2013, S. 305-338
- Baumüller, N., Unternehmensinterne Erfolgsfaktoren von Markentransfers. Eine ressourcenorientierte Betrachtung von weiten Markentransfers. Aus der Reihe: Marken- und Produktmanagement, Gabler, Wiesbaden, 2008
- Belz, C. Schögel, M., Tomczak, T., Innovation Driven Marketing, in: Belz, C. Schögel, M., Tomczak, T. (Hrsg.), Innovation Driven Marketing. Vom Trend zur innovativen Marketinglösung, Gabler, Wiesbaden, 2007, S. 3-20
- Belz, C., Huber, D., Okonek, C., Rutschmann, M., Reales Kundenverhalten – reales Marketing, in: Belz, C. (Hrsg.), Innovationen im Kundendialog, Gabler, Wiesbaden, 2011, S. 35-67
- Bhattacharjee, A., Acceptance of e-commerce services: the case of electronic brokerages, Systems, Man, and Cybernetics, Part A: Systems and Humans, 2000, Vol. 30, Nr. 4, S. 411-420
- Biyalogorsky, E., Gerstner, E., Libai, B., Customer Referral Management: Optimal Reward Programs, Marketing Science, 2001, Vol. 20, Nr. 1, S. 82-95
- Blut, M., Der Einfluss von Wechselkosten auf die Kundenbindung, Gabler Wiesbaden, 2008
- Bolton, R. N., Drew, J. H., Mitigating the Effect of Service Encounters, Marketing Letters, 1992, Vol. 3, Nr.1, S. 57-70
- Borth, B.-O., Beschwerdezufriedenheit und Kundenloyalität im Dienstleistungsbereich: Kausalanalysen unter Berücksichtigung moderierender Effekte, Deutscher Universitätsverlag, Münster, 2004
- Botzenhardt, F., Pätzmann, J. U., Die Zukunft der Werbeagenturen, Gabler, Wiesbaden, 2012
- Bruhn, M., Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H. H., Matzler, K. (Hrsg.) Kundenorientierte Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden, 2009, S. 33-68
- Bruhn, M., Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H., Matzler, K., Kundenorientierte Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden, 2009, S. 33-68

- Bruhn, M., Marketing, 11. überarbeitete Auflage, Springer, Berlin, 2012
- Bruhn, M., Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement, in: Hippner, H., Hubrich, B., Wilde, K. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Gabler, Wiesbaden, 2011, S. 409-439
- Brunke, B., Waldow, B., Unternehmenssanierung in Deutschland — die wirtschaftliche Lage bleibt angespannt, doch Restrukturierungen bieten klare Chancen, in: Blatz, M., Kraus, K.-J., Haghani, S. (Hrsg.), Gestärkt aus der Krise, Springer, 2006, S. 23-30
- Buchta, D., Eul, M., Schulte-Croonenberg, H., Strategisches IT-Management, Gabler, Wiesbaden, 2009
- Burmann, C., Wenske, V., Interaktives Marketing und Markenmanagement. Zur Bedeutung von Marke-Kunden-Beziehungen in der Konsumgüterindustrie, in: Belz, C., Schögel, M., Arndt, O., Walter, V., Interaktives Marketing, Gabler, Wiesbaden, 2008, S. 307-322
- Camphausen, B., Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling, Oldenbourg, München, 2007
- Copeland, T., Koller, T., Murrin, Jack, (McKinsey & Company), Unternehmenswert: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, Campus Verlag, 2002
- D'Aveni, R. A., Gunther, R., Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, in: Boersch, C., Elschen, R., Das Summa Summarum des Management, Gabler, Wiesbaden, 2007, S. 83-93
- Deelmann, T., Huchler, A., Jansen, S. A., Petmecky, A., Interne Unternehmensberatungen, Zeitschrift für Management, 2007, Vol. 2, Nr. 3, S. 228-266
- Dethloff, C., Einflussfaktoren auf das hybride Kaufverhalten im Lebensmittelbereich: eine experimentelle Untersuchung. Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung, 2004, Jg. 50, S.182-194
- Diller, H., Beziehungs-Marketing, WiSt -Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1995, Vol. 24, Nr. 9, S. 442-447
- Dillerup, R., Ressourcenorientierte Strategien, 2010 [zuletzt abgerufen am 6.03.2013, unter:] http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Ressourcenorientierte_Strategien
- Dyckhoff, H., Spengler, T. S., Produktionswirtschaft, Springer, Berlin, 2010
- Ebersbach, A., Glaser, M., Heigl, R., Social Web, UTB, Stuttgart, 2010
- Eggert, A., Helm, S., Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung?, Der Markt, 2000, Vol. 39, Nr. 2, S. 63-72
- Eisenegger, M., Schranz, M., CSR – Moralisierung des Reputationsmanagements, in: Raupp, J., Jarolimek, S., Schultz, F. (Hrsg.), Handbuch CSR, VS, Wiesbaden, 2011, S. 71-96
- Etter, M., Fieseler, C., Die Ökonomie der Verantwortung – eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive auf CSR, in: in: Raupp, J., Jarolimek, S., Schultz, F. (Hrsg.), Handbuch CSR, VS, Wiesbaden, 2011, S. 269-280
- Förster, K., Erfolgsfaktoren für virales Mobilmarketing: Eine empirische Studie der Rahmenbedingungen und Anforderungen, in: Fallend, K., del Mar Grandío, M., Förster, K., Grüblbauer, J. (Hrsg.), Perspektiven mobiler

- Kommunikation. Neue Interaktionen zwischen Individuen und Marktteilnehmern, VS, Wiesbaden, 2010, S. 76-103
- Fuchs, M., Apfelthaler, G., Management internationaler Geschäftstätigkeit, Springer, Berlin, 2009
- Georgi, D., Mink, M., Konzeption von Kundenbeziehungsstrategien, in: Hippner, H., Hubrich, B., Wilde, K. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Gabler, Wiesbaden, 2011, S. 58-90
- Grabner-Kräuter, S., Schwarz-Musch, A., CRM - Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: Hinterhuber, H. H., Matzler, K., Kundenorientierte Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden, 2009, S. 177-195
- Greve, G., Benning-Rohnke, E., Kundenorientierte Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden, 2010
- Greve, G., Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierungen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2006
- Gruber, M., Harhoff, D., Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile, Institut für Innovationsforschung und Technologiemanagement an der Ludwig-Maximilians-Universität München, München, 2001
- Hamza, M., Comprehending Viral Marketing Using Twitter, 2012 [zuletzt abgerufen am 6.03.2013, unter:] <http://www.gp2b.com/comprehending-viral-marketing-using-twitter/>
- Hartwig, T., Up- und Cross-Selling. Mehr Profit mit Zusatzverkäufen im Kundenservice, Gabler, Wiesbaden, 2009
- Helm, S., Günter, B., Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Gabler, Wiesbaden, 2006
- Helmke, S., Uebel, M. F., Dangelmaier, W., Effektives Customer Relationship Management, Gabler, Wiesbaden, 2008
- Hennig, J., Kooperative Wertschöpfungsmodelle in der Asset Management und Wealth Management Industrie, Haupt, Berne, 2007
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Gremler, D. D., Understanding Relationship Marketing Outcomes. An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality, Journal of Service Research, 2002, Vol. 4, Nr. 3, S. 230-247
- Herrmann, A., Huber, F., Ein Präferenzmodell zur Erfassung des Markenwechselsverhaltens, Der Markt 2000, Vol. 39, Nr. 1, S. 36-48
- Hettler, U., Ziener, M. Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0, Oldenbourg, München, 2010
- Hiestermann, D., Analytisches Customer Relationship Management – Konzeption und Realisierung auf Basis der Business-Intelligence-Instrumente Data Warehouse und Data-Mining, Diss. a. d. TU Dortmund, Dortmund, 2008
- Hippner, H., Wilde, K. D., Data Mining im CRM, in: Helmke, S., Uebel, M. F., Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management, Gabler, Wiesbaden, 2008, S. 205-225
- Hippner, H., Wilde, K. D., Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, Gabler, Wiesbaden, 2006

- Hoffmann, A., Die Akzeptanz kartenbasierter Kundenbindungsprogramme aus Konsumentensicht, Determinanten und Erfolgswirkungen, Gabler, Wiesbaden, 2008
- Hohl, N. A., Naskrent, J., Das Involvement-Konstrukt: Konzeptionelle Weiterentwicklungen und Einordnung des Markeninvolvements, in: Mayerhofer, W., Secka, M. (Hrsg.) Aktuelle Beiträge zur Markenforschung. Tagungsband des 3. Internationalen Markentags, Gabler, Wiesbaden, 2010, S. 57-71
- Homburg, C., Koschate, N., Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Albers, S., Herrmann, A., Handbuch Produktmanagement, Gabler Wiesbaden, 2007, S. 843-867
- Homburg, C., Faßnacht, M., Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden, 1998, S. 405-428
- Hungenberg, H., Strategisches Management in Unternehmen. Ziele, Prozesse, Verfahren, Gabler, Wiesbaden, 2004
- Hutter, K., Hoffmann, S. Guerilla-Marketing – eine nüchterne Betrachtung einer viel diskutierten Werbeform. Der Markt, 2011, Vol. 50, Nr. 2, S. 121-135
- John, M., Wirkungsweise und Implikationen zweiseitiger Werbung, Der Markt, 2011, Vol. 50, Nr. 3, S. 185-195
- Kinne, P., Integratives Wertemanagement, Gabler, Wiesbaden, 2009
- Kostojohn, S., Johnson, M., Paulen, B., CRM Fundamentals, Springer, Berlin, 2011
- Krafft, M., Götz, O., Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen, in: Hippner, H., Hubrich, B., Wilde, K. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Gabler, Wiesbaden, 2011, S. 213-246
- Kraus, F., Der Transfer der Marktorientierung über Hierarchieebenen. Eine empirische Mehrebenenuntersuchung, Gabler, Wiesbaden, 2008
- Kreutzer, R. T., Hinz, J. Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, in: Bruche, G., Dörrenbächer, C., Nagel, F., Ripsas, S. (Hrsg.) Working Papers No. 58, IMB Institute of Management Berlin, 12/2010, Berlin, 2010, o. S.
- Kreutzer, R. T., Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008
- Kreutzer, R., Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Gabler, Wiesbaden, 2010
- Küster-Rohde, F., Die Wirkung von Glaubwürdigkeit in der Marketingkommunikation. Eine Analyse der kurz- und langfristigen Effekte, Gabler Wiesbaden, 2010
- Lammers, L. M., Efficient Consumer Response. Schriften zur Unternehmensentwicklung, Gabler, Wiesbaden, 2012
- Leußner, W., Hippner, H., Wilde, K., CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: Hippner, H., Hubrich, B., Wilde, K. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Gabler, Wiesbaden, 2011, S. 15-55

- Lünendonk GmbH, TOP 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2011, 2012 [zuletzt abgerufen am 6.03.2013, unter:] [http://lunenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_listepi_2012_managementberatung_160512\(2\)_fl.pdf](http://lunenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_listepi_2012_managementberatung_160512(2)_fl.pdf)
- Matt, C., In-Memory-Technologien für Unternehmensanwendungen, Controlling & Management, 2012, Vol. 56, Nr. 4, S. 229-230
- McAlister, L., Pessemier, E., Variety Seeking Behavior: An Interdisciplinary Review, Journal of Consumer Research, 1982, Vol. 9, Nr. 3, S. 311-322
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2012
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, 11. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2012
- Mittal, V., Kamakura, W. A., Satisfaction, Repurchase Intent, and Re-purchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, Journal of Marketing Research, 2011, Vol. 38, Nr. 1, S. 131-142
- Mödritscher, G. J., Customer Value Controlling. Hintergründe - Herausforderungen – Methode, Gabler, Wiesbaden, 2008
- Müller, B., Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien: Präzisierung und empirische Überprüfung, Gabler, Wiesbaden, 2007
- Müller, W., Riesenbeck, H.-J., Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche werden, Harvard Business Manager, 1991, Vol. 13, Nr. 3, S. 67–79
- Nagl, A., Der Businessplan, Wiesbaden, Gabler, 2010
- Nefiodow, L. A., Der sechste Kondratieff – Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, Rhein Sieg, St. Augustin, 1997
- Nefiodow, L. A., Gesundheitswirtschaft – Wachstumsmotor im 21. Jahrhundert, in: Granig, P., Nefiodow, L. A., Die Gesundheitswirtschaft. Mit „gesunden“ Innovationen neue Wege aus der Krise gehen, Gabler, Wiesbaden, 2011, S. 25-39
- Nerdinger, F. W., Neumann, C., Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in: Moser, K. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie, Springer, Berlin, 2007, S. 128-144
- OKV, OVK ONLINE-REPORT 2012/ 01, Zahlen und Trends im Überblick, 2012 [zuletzt abgerufen am 6.03.2013, unter:] http://www.ovk.de/fileadmin/downloads/ovk/ovk-report/OVK_Report2012_1_Web.pdf
- Oliva, T. A., Richard, O.L., Macmillian, I. C., A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies, Journal of Marketing, 1992, Vol. 56, Nr. 3, S. 83 -95
- Patterson, P., Johnson, L., Spreng, R., Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services, Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, Vol. 25, Nr. 1, S. 4-17
- Pepels, W., Marketing: Lehr- und Handbuch, Oldenbourg, München, 2004

- Peters, P., Reputationsmanagement im Social Web: Risiken und Chancen von Social Media für Unternehmen, Reputation und Kommunikation, Social Media Verlag, Norderstedt, 2011
- Pick, D., Kaufentscheidungen. Kundenrückgewinnung — Was Kunden erwarten, Marketing Review St. Gallen, 2009, Vol. 26, Nr. 4, S. 40-45
- Pirouz, M., Vill, A., Demokratisierung in der Markenführung, in: Schulten, M., Mertens, A., Horx, A., Social Branding - Strategien - Praxisbeispiele - Perspektiven, Gabler, Wiesbaden, 2012, S. 31-42
- Porter, M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1998
- Porter, M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Simon&Schuster, New York, 1998
- Porter, M. E., On Competition, Harvard Business Review, Mcgraw-Hill Professional, Harvard, 2008
- Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy) – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten), 10. Auflage, Campus, Frankfurt, 1999
- Reichheld, F. F., Sasser, W. E., Zero defections: Quality comes to services, Harvard Business Review, 1990, Nr. 68, S. 105–113
- Rennhak, C., Herausforderung Kundenbindung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006
- Rentzmann, R., Hippner, H., Hesse, F., Wilde, K.D., IT-Unterstützung durch CRM-Systeme, in: Hippner, H., Hubrich, B., Wilde, K.(Hrsg.), Grundlagen des CRM, Gabler, Wiesbaden, 2011, S. 129-155
- Riesenhuber, F., Technologiebasierte Chancen und Wachstum akademischer Spin-offs. Eine Untersuchung des Einflusses von unternehmerischer Orientierung, Netzwerkfähigkeit und Vernetzung des Gründerteams, Gabler, Wiesbaden, 2008
- Roehm Jr., H., Roehm, M. L., Variety-Seeking and Time of Day: Why Leader Brands Hope Young Adults Shop in the Afternoon, but Follower Brands Hope for Morning, Marketing Letters, 2004, Vol. 15, Nr. 4, S. 213-221
- Roth, S., Innovationsfähigkeit im dynamischen Wettbewerb, Gabler, Wiesbaden, 2012
- Schulz, S., Mau, G., Löffler, S. Motive und Wirkungen im viralen Marketing, in: Walsh, G., Hass, B. H., Kilian, T. (Hrsg.), Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Springer, Berlin, 2011, S. 249-268
- Schumpeter, J. A., Konjunkturzyklen, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2008
- Sheth, Jagdish N., Word-of-mouth in low-risk innovations, Journal of Advertising Research, 1971, Vol. 11, Nr. 3, S. 15-18
- Social Media Fachgruppe BVDW, Social Media Kompass 2010/2011, Selbstverlag d. Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW), Berlin, 2010
- Spengler, G., Strategie- und Organisationsentwicklung. Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management, Gabler, Wiesbaden, 2009

- Stauss, B., Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Hippner, H., Hubrich, B., Wilde, K. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Gabler, Wiesbaden, 2011, S. 319-341
- Stauss, B., Seidel, W., Customer Care — Wertschöpfung durch Inbound Marketing, Marketing Review St. Gallen, 2009, Vol. 26, Nr. 6, S. 18-26
- Stollenwerk, A., Wertschöpfungsmanagement im Einkauf, Gabler, Wiesbaden, 2012
- Stöß, I., Globalisierung als strategisches Erfolgskonzept. Eine theoretische und empirische Analyse der Banken im Wettbewerb, Gabler, Wiesbaden, 2008
- Strebinger, A., Otter, T., Wer glaubt noch an bekannte Marken?, in: Strebinger, A., Mayerhofer, W., Kurz, H., Werbe- und Markenforschung, Meilensteine - State of the Art – Perspektiven, Gabler, Wiesbaden, 2006, S. 77-108
- Teichert, T., Zukunft der Marketing-Dienstleister, Arbeitsbereich Marketing und Innovation, Universität Hamburg, Hamburg, 2006
- Tomczak, T., Rudolf-Sipötz, E., Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Helm, S., Günter, B., Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Gabler, Wiesbaden, 2006, S. 127-155
- Töpfer, A., Handbuch Kundenmanagement, Springer, Berlin, 2008
- Träger, S., Wettbewerbsmanagement. Der Beitrag von Wettbewerbsvorteilen zum Unternehmenserfolg, Gabler, Wiesbaden, 2008
- vanTrijp, H. C. B., Hoyer, W. D., Inman, J. J., Why Switch? Product Category-Level Explanations for True Variety-Seeking Behavior, Journal of Marketing Research, 1996, Vol. 33, Nr. 3, S. 281-292
- Vill, A., Pirouz, M., Demokratisierung in der Markenführung, in: Schulten, M., Mertens, A., Horx, A., Social Branding. Strategien - Praxisbeispiele - Perspektiven, Gabler, Wiesbaden, 2012, S. 31-42
- Vogt, D., Kundenorientiertes Lösungsdenken in B2B-Märkten, Marketing Review St. Gallen, 2012, Vol. 29, Nr. 2, S. 14-19
- Vorhies, D., Morgan, N. A., Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, Journal of Marketing, 2005, Vol. 69, Nr. 1, S. 80-94
- Walsh, G., Hass, B. H., Kilian, T., Grundlagen des Web 2.0, in: Walsh, G., Hass, B. H., Kilian, T. (Hrsg.), Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Springer, Berlin, 2011, S. 3-19
- Wangenheim, F., Bayón, T., Satisfaction, loyalty and word of mouth within the customer base of a utility provider: Differences between stayers, switchers and referral switchers, Journal of Consumer Behaviour, 2004, Vol. 3, Nr. 1, S. 211-220
- Wenhardt, C., Munzinger, U., Marken erleben im digitalen Zeitalter. Markenerleben messen, managen, maximieren, Springer, Berlin, 2012
- Wenhardt, C., Munzinger, U., Marken erleben im digitalen Zeitalter. Markenerleben messen, managen, maximieren, Gabler, Wiesbaden, 2012
- Winkelmann, P., Erfolgreiche CRM-Projekte – Chancen und Risiken bei der Einführung richtig bewerten, Marketing Review St. Gallen, 2008, Vol. 25, Nr. 3, S. 52-57

Wirtz, B. W., Electronic Business, Gabler, Wiesbaden, 2010

Wirtz, J., Chew, P., The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behaviour, International Journal of Service Industry Management, 2002, Vol. 13, Nr. 2, S. 141-162

Wolber, H., Die 11 Irrtümer über Social Media, Gabler, Wiesbaden, 2012

6 Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname